



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU
SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR IMPROVING THE COMPANY'S MARKETING MIX

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Tomalová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Petra Tomalová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení marketingového mixu společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Primárním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení v oblasti marketingového mixu pro společnost Kakaovník, s. r. o., která povedou ke zlepšení současného marketingového mixu. Doporučení budou vycházet z provedených analýz současného stavu společnosti a provedeného dotazníkového šetření.

Základní literární prameny:

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. Marketing. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.

FORET, Miroslav, 2012. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. Moderní marketingová komunikace. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na marketingový mix společnosti Kakaovník, s. r. o. – Čokoládovna Janek. Tato společnost se zabývá výrobou čokoládových produktů, zejména čokoládovými tabulkami, pralinkami, lanýži a ostatními čokoládovými specialitami. Teoretická část práce přibližuje důležité marketingové pojmy a analýzy, které jsou stěžejní pro vypracování analytické a návrhové části práce. Analytická část hodnotí současnou situaci ve společnosti prostřednictvím zvolených analýz. V rámci analytické části je zpracováno dotazníkové šetření, které se zaměřuje na spokojenost B2B zákazníků se současným marketingovým mixem. Návrhová část práce zahrnuje návrhy, které povedou ke zlepšení stávajícího marketingového mixu společnosti.

Klíčová slova

dotazníkové šetření, komunikační mix, marketing, marketingový mix, SWOT analýza

Abstract

The thesis focuses on the marketing mix of the company Kakaovník s.r.o. - Cokoladovna Janek. This company produces chocolate products, especially chocolate bars, pralines, truffles and other chocolate specialities. The theoretical part introduces important marketing terms and analyses, which are key for carrying out both the analytical and the proposal part of the thesis. The analytical part evaluates the existing situation in the company via selected analyses. A questionnaire survey focused on the satisfaction of B2B customers with the current marketing mix was conducted in the analytical part. The solution proposal part includes propositions to improve the company's current marketing mix.

Key words

questionnaire survey, communication mix, marketing, marketing mix, SWOT analysis

Bibliografická citace

TOMALOVÁ, Petra. Návrh na zlepšení marketingového mixu společnosti [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133748>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13.05 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Lucii Kaňovské Ph.D. za odborné vedení, věcné připomínky a poskytování cenných rad při zpracování této práce. Mé poděkování dále patří společnosti Kakaovník, s. r. o., konkrétně panu Václavovi Durdákovvi, za ochotu při poskytování potřebných informací a materiálů. Největší poděkování patří mé rodině, za jejich podporu a trpělivost během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	15
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
1.1 Marketing	16
1.2 Marketing na B2B a B2C trzích	17
1.2.1 Trhy organizací (B2B)	17
1.2.2 Trhy spotřební (B2C).....	19
1.3 Spokojenost zákazníků	19
1.3.1 Způsoby monitorování spokojenosti zákazníků	20
1.4 Marketingové prostředí	21
1.5 Analýza vnějšího prostředí	21
1.5.1 Makroprostředí.....	21
1.5.2 Mikroprostředí	24
1.6 Analýza vnitřního prostředí	28
1.6.1 Analýza 7S	28
1.7 Marketingový mix	31
1.7.1 Produkt.....	31
1.7.2 Cena	34
1.7.3 Distribuce.....	35
1.7.4 Propagace.....	37
1.7.5 Lidé	43
1.7.6 Materiální prostředí.....	43
1.7.7 Procesy.....	44
1.8 Marketingový výzkum.....	44

1.8.1	Techniky marketingového výzkumu	45
1.8.2	Formulace hypotézy a test nezávislosti	46
1.9	Analýza rizik	47
1.10	SWOT analýza.....	48
1.11	Shrnutí teoretické části práce.....	49
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	51
2.1	Představení společnosti	51
2.1.1	Základní údaje o společnosti.....	52
2.1.2	Získaná gastronomické ocenění.....	52
2.2	Aktuální trendy v čokoládovém průmyslu	53
2.3	Analýza makroprostředí	54
2.3.1	Sociální faktory.....	54
2.3.2	Politicko – legislativní faktory.....	55
2.3.3	Ekonomické faktory.....	56
2.4	Analýza mikroprostředí	56
2.4.1	Stávající konkurence	57
2.4.2	Hrozba vzniku potenciálních konkurentů	72
2.4.3	Dodavatelé a jejich vyjednávací síla.....	73
2.4.4	Zákazníci a jejich vyjednávací síla	74
2.4.5	Hrozba substitučních produktů	78
2.4.6	Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil.....	79
2.5	Analýza vnitřního prostředí	79
2.5.1	Strategie	79
2.5.2	Struktura.....	80
2.5.3	Systémy.....	81
2.5.4	Styl řízení	81

2.5.5	Spolupracovníci	81
2.5.6	Schopnosti.....	81
2.5.7	Sdílené hodnoty	82
2.6	Analýza marketingového mixu.....	82
2.6.1	Produkt.....	82
2.6.2	Cena	86
2.6.3	Distribuce.....	87
2.6.4	Propagace.....	88
2.6.5	Lidé	96
2.6.6	Materiální prostředí.....	96
2.6.7	Procesy.....	97
2.7	Dotazníkové šetření	98
2.7.1	Analýza dat a výsledky dotazníkového šetření.....	100
2.7.2	Testování hypotézy	111
2.7.3	Závěr a limity dotazníkového šetření.....	112
2.8	SWOT analýza.....	114
2.8.1	Silné stránky	114
2.8.2	Slabé stránky.....	115
2.8.3	Příležitosti	116
2.8.4	Hrozby	116
2.8.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	117
2.8.6	Shrnutí SWOT analýzy	119
2.8.7	Shrnutí analytické části	120
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	121
3.1	Produkt	122
3.1.1	Veganské varianty čokoládových výrobků.....	122

3.1.2	Limitované edice tabulkových čokolád	124
3.2	Cena.....	126
3.2.1	Veganské a limitované edice čokoládových tabulek	126
3.3	Distribuce	128
3.3.1	Prodejna Čokoládovna Janek.....	128
3.4	Propagace	134
3.4.1	Akce pro koncové zákazníky	134
3.4.2	Reklamní leták	136
3.4.3	Seminář pro potenciální a nové obchodní partnery	137
3.4.4	Podpora prodejních míst velkoobchodních zákazníků	139
3.4.5	Marketingová kampaň – veganské a limitované edice čokoládových tabulek 141	
3.4.6	Marketingová kampaň – slavnostní otevření čokoládové prodejny JANEK 142	
3.5	Lidé.....	143
3.6	Materiálové prostředí.....	144
3.6.1	Materiálové prostředí prodejny JANEK	144
3.7	Procesy	145
3.8	Časový harmonogram realizace jednotlivých návrhů	145
3.9	Kontrola plnění návrhů.....	147
3.10	Analýza rizik	148
3.10.1	Mapa rizik	150
3.11	Ekonomické zhodnocení návrhů	151
3.12	Zhodnocení přínosů	152
3.12.1	Finanční přínosy	152
3.12.2	Nefinanční přínosy.....	153

3.13	Shrnutí návrhové části práce	154
ZÁVĚR		155
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		157
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		165
SEZNAM GRAFŮ		166
SEZNAM OBRÁZKŮ		167
SEZNAM TABULEK.....		168
SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ		170
SEZNAM PŘÍLOH.....		171

ÚVOD

Již na samotný pojem marketing lze nahlížet z mnoha perspektiv. V soudobé společnosti je právě toto odvětví laickým okem vnímáno a chápáno zejména v souvislosti s reklamou v médiích či na billboardech, zejména je však spojováno se stále populárnějšími sociálními sítěmi, jejichž prostřednictvím dochází k oslovování potenciálního zákazníka. Nicméně onen marketing, jakožto nástroj sloužící k uspokojování potřeb a přání zákazníku, je oborem mnohem všestrannějším a jeho komplexní pojetí je mnohem širší a složitější, než by se na první pohled mohlo zdát. Byť existuje nepřehledné množství definic a konkretizací v řadě českých i zahraničních publikací, všechny se shodují, že primární složkou je zákazník, jeho potřeby a přání, neboť právě zákazník je tím, bez čeho by nemohla existovat a fungovat žádná společnost.

Vytyčení tohoto cíle je samozřejmě nezbytné, nicméně jeho naplnění je dlouhou a strategicky náročnou cestou. Tím spíše v nynější době, pro kterou je charakteristické nejen přeplnění trhu a vysoká konkurence, ale v současnosti je to zejména komplikace související s krizí týkající se pandemie, díky čemuž společnosti jednak ztrácí přímý kontakt se zákazníky a jsou nuceni vynaložit mnohem většího úsilí k jejich oslovení, jednak k jejich udržení. Je totiž nutno si uvědomit, že situace, zejména tedy finanční, v níž se řada zákazníků kvůli pandemii ocitla, ovlivňuje právě kupní rozhodování. Toto se týká v mnohem větší míře společností, které distribuují výrobek, bez nějž se zákazník při každodenním fungování obejde, tedy nepaří k důležitým prostředkům k naplňování nezbytných potřeb.

V diplomové práci se zaměřuji na rozšířený marketingový mix 7P ve společnosti Kakaovník, s.r.o., jež nabízí své produkty na trhu od roku 2015. Tato společnost se orientuje na výrobu čokoládových výrobků, jedná se tedy skutečně o spotřební zboží, jehož koupí zákazník uspokojí nahodilou potřebu, nikoli základní.

Marketingový mix, jakožto soubor marketingových nástrojů, nám umožňuje prostřednictvím analýzy produktů, cenové politiky, distribuční politiky a marketingové komunikace poznat společnost, identifikovat její silné a slabé stránky a na tomto základu pak usilovat o dosažení vytyčených cílů. Základní marketingový mix je tedy tvořen výše zmíněnými čtyřmi marketingovými nástroji. V dnešní silně konkurenční době však

toto složení již není zcela dostačující, proto je nutné v této práci využít širšího pohledu a obohatit základní marketingový mix o další tři „P.“ Těmi jsou lidé, materiálové prostředí a proces. Pomocí takto vytyčené strategie se pokusíme dosáhnout zlepšení současného marketingového mixu ve vybrané společnosti Kakaovník, s.r.o.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Primárním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení v oblasti marketingového mixu pro společnost Kakaovník, s. r. o., která povedou ke zlepšení současného marketingového mixu. To vše na základě analýzy současného stavu společnosti a provedení dotazníkového šetření.

Dílčími cíli diplomové práce je zpracování teoretických východisek z odborné literatury, analýza současného stavu a sběr důležitých informací o vybrané společnosti, a to prostřednictvím zvolených strategických analýz a analýzy marketingového mixu a marketingové komunikace. Dále také sběr a analýza primárních dat prostřednictvím dotazníkového šetření, jenž se zaměřuje na B2B zákazníky.

Práce je rozdělena do tří primárních částí, a to teoretické, analytické a návrhové. Jednotlivé části jsou navzájem propojeny. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti marketingu, jenž jsou klíčové pro zpracování této práce. Konkrétně se jedná o vymezení pojmu marketing, marketingového prostředí, a to včetně strategických analýz, marketingového mixu, marketingové komunikace, marketingového výzkumu, analýzy rizik a SWOT analýzy. Analytická část hodnotí současný stav společnosti prostřednictvím analýzy marketingového mikroprostředí a makroprostředí, analýzy marketingového a komunikačního mixu. Dále je také společnost podrobena vnitřní analýze 7S a Porterově analýze pěti sil. Rovněž je v této části práce provedeno dotazníkové šetření zaměřující se na spokojenost B2B i B2C zákazníků se současným marketingovým mixem společnosti. Všechny provedené analýzy jsou shrnuty ve SWOT analýze, která je východiskem pro vytvoření návrhové části práce. Poslední část práce se zaměřuje na vytvoření vlastních návrhů, jejichž cílem je zlepšení současného marketingového mixu společnosti, což je rovněž stanoveným cílem této práce. Jednotlivé návrhy jsou podrobeny taktéž analýze rizik a ekonomickému zhodnocení. Je vytvořen podrobný časový plán realizace návrhů a zhodnoceny jsou přínosy pro společnost.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části diplomové práce jsou prostřednictvím odborné literatury vysvětleny základní pojmy z oblasti marketingu, které jsou klíčové pro zpracování dalších částí této práce. Dále jsou detailně charakterizovány analýzy, které jsou využity při zpracování analýzy současného stavu společnosti.

1.1 Marketing

Pod pojmem marketing si lidé zpravidla vybaví vědu, která se zabývá zkoumáním prodejních technik a reklam. Ovšem v současné době je nutno pojem marketing chápat komplexněji než pouze jako nástroj, který slouží k přesvědčení a prodeji určitého produktu. Philip Kotler definuje marketing jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot*“. V dnešní době je nutno pojem marketing chápat jako nástroj, jehož cílem je uspokojení potřeb zákazníků (Kotler, 2004, s. 30).

Boučková definuje marketing jako „*proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují*“ (Boučková, 2003, s. 3).

V odborné literatuře existuje celá řada definic marketingu, ovšem podstatou všech definic je, že marketing charakterizuje nalezení rovnováhy mezi zájmy podnikatelského subjektu a zákazníka. Tedy nejdůležitějším bodem každé marketingové úvahy i rozhodnutí je zákazník (Boučková, 2003).

Na rozvinutých trzích převažuje nabídka nad poptávkou, což vede k existenci velmi silné a tvrdé konkurence. Nutno podotknout, že v dnešní době rostou také nároky zákazníků. Jejich nároky na produkt se neustále mění. Zákazníkům již nestačí nabízet velmi kvalitní a nejlepší produkt, nýbrž velmi často očekávají kvalitní produkt, jehož cena pro ně bude maximálně výhodná, způsob dodání vysoce komfortní, včetně různých doplňkových, doprovodných služeb a výhod. Za aktuální a nejnáročnější úkol marketingu je tedy považováno udržení zákazníka a růst loajality (Foret, 2012a).

1.2 Marketing na B2B a B2C trzích

Trh lze definovat jako místo směny, ve kterém společnosti uzavírají se spotřebiteli obchody a za poskytnuté služby a zboží přijímají peníze. Z marketingového pohledu trh představuje „soubor všech stávajících a potenciálních kupujících, kteří v určitých situacích koupí výrobku nebo služby uspokojí jednu nebo několik potřeb“ (Jakubíková, 2013).

Existují dva rozdílné typy trhů:

1. trhy organizací
2. trhy spotřební (spotřebitelské) (Jakubíková, 2013).

1.2.1 Trhy organizací (B2B)

Philip Kotler definuje B2B trh jako trh všech společností, které nakupují výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších produktů nebo za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem. Na tento trh patří rovněž maloobchodní a velkoobchodní společnosti, které nakupují výrobky za účelem dalšího prodeje (Kotler, 2007).

Mezi základní vlastnosti a specifika B2B trhu patří zejména:

- **Velikost a koncentrace trhu** – cílový trh je pro převážnou část výrobků koncentrovaný a docela malý. Výrobní společnosti spolupracují s menším počtem větších zákazníků (Přikrylová, 2019).
- **Odvozená poptávka** – **poptávka** po výrobcích na B2B trhu je odvozena od poptávky na trhu spotřebitelském, tudíž je nezbytné sledovat nákupní chování konečných zákazníků ve výrobním řetězci. Znalost konečného zákazníka je stěžejní pro nabízení výrobků pro jejich další podnikání (Přikrylová, 2019).
- **Profesionální přístup k nákupu** – B2B výrobky jsou nakupovány prostřednictvím kvalifikovaných osob, kteří se musí řídit nákupními zásadami a požadavky, jež jsou stanoveny společnostmi. Je tedy nutný profesionální přístup prostřednictvím zkušeného zaměstnance či obchodníka (Kotler, 2013).
- **Nedostatečné zdroje sekundárních informací** – B2B trh disponuje nedostatečným množstvím informací o marketingových praktikách

konkurenčních společností, a také neexistenci výzkumných studií. Řešením je provedení vlastního primárního výzkumu (Příkrylová, 2019).

- **Těsný vztah dodavatele a zákazníka** – od dodavatelů se očekává, že budou přizpůsobovat nabídku výrobků dle individuálních přání a požadavků individuálních zákazníků (Kotler, 2013).
- **Přímá distribuční cesta** – B2B společnosti preferují nákup výrobků přímo od výrobců než přes využití prostředníka (Kotler, 2013).
- **Neelastická a kolísající poptávka** – poptávka po výrobcích B2B trhu je nepružná, což znamená, že změna ceny nijak poptávku neovlivňuje. Kolísavost poptávky znamená, že poptávka na B2B trhu má kolísavější průběh než na spotřebitelském trhu. Jedná se o tzv. akcelerační efekt (Kotler, 2013).

1.2.1.1 Faktory ovlivňující nákupní rozhodování zákazníků na B2B trhu

Tomek (1999) uvádí mezi faktory, které ovlivňují rozhodování na B2B trhu podmínky dodávky, jakost, množství, cena, čas a dodavatel. Za nejdůležitější faktor ovlivňující chování zákazníků patří bezesporu cena. Ovšem nejnížší cena nemusí znamenat požadovanou kvalitu. Co se týče dodávek, je nutno, aby všechny dodací a platební podmínky byly jasně vymezeny ve všech objednávkách. Dalším faktorem je jakost neboli kvalita. Co se týče již vyrobených výrobků, je jakost stanovena dle vzhledu, hmotnosti či velikosti. Zákazníci nakupují větší množství výrobků s cílem snížit úspory. Nakupované množství závisí také na poskytnutí množstevní slevy, které se odvíjí od nákupu určitého množství výrobků. Při častých nákupech malého množství rostou náklady na přepravu. Dalším důležitým faktorem je čas, neboť zákazník musí určit vývoj poptávky po výrobcích, materiálu či surovinách a vhodně určit dodací lhůtu tak, aby byla veškerá poptávka uspokojena. Posledním klíčovým faktorem je výběr dodavatele, který představuje předpoklad pro kvalitní nákup. Rozhodování o výběru dodavatele je složité a je nutno brát v potaz velkou řadu faktorů. Rozhodování společnosti musí mířit zejména faktory, které se týkají jakosti, ceny, kontraktačních podmínek, úroveň pověsti či komunikace dodavatele. Faktory lze rozdělit do tří skupin. První skupina se zaměřuje na faktory týkající se výrobků a služeb. Patří sem například schopnost dodávat kvalitní výrobky v určitém množství, spolehlivost, poradenství, kvalita balení či hmotnost. Druhou skupinou jsou faktory týkající se cen a platebních a dodacích podmínek, patří sem například slevy či srážky z ceny. Poslední skupinou jsou faktory zaměřující se

na chování a image dodavatele. Patří sem například výrobní kapacity, pověst společnosti, image, důvěra, finanční situace, schopnost a ochota přizpůsobit se požadavkům zákazníka, lokalizace, vstřícnost a podobně (Tomek, 1999).

1.2.2 Trhy spotřební (B2C)

Spotřební trhy představují jak jednotlivce, tak také domácnosti, kteří nakupují výrobky a služby, nebo je získávají jinou formou za účelem osobní spotřeby. Zákazníci na B2C trzích se liší zejména věkem, příjmy, preferencemi, vzděláním či místem (Jakubíková, 2013).

Velké množství společností zkoumá nákupní rozhodování spotřebitele. Zejména hledají odpověď na otázky: co zákazníci nakupují, kde nakupují, jak, kolik, kdy a také proč. Než zákazník dojde k nákupnímu rozhodnutí, prochází celkově pěti fázemi. Zákazník při každém nákupu prochází všemi fázemi, výjimkou jsou rutinní nákupy, u kterých zákazník některé fáze přeskočí nebo změní jejich pořadí (Kotler, 2007).

Nákupní rozhodovací proces začíná **rozpoznáním potřeby**. Tato fáze spočívá v pocítění potřeby či uvědomění si konkrétního problému. Zákazník tedy pocítuje rozdíl mezi skutečným a vytouženým stavem. Druhá fáze se nazývá **hledání informací**. Jedná se o samovolné vyhledávání informací o produktech. Zákazník, který projeví zájem o koupi určitého produktu, může i nemusí vyhledávat potřebné informace o produktu. Třetí fáze se nazývá **hodnocení alternativ**. Tato fáze je založena na hodnocení alternativ všech možností na základě získaných informací. K hodnocení alternativ dochází zejména k porovnávání výhod, vlastností, image značky, ceny atd. Fáze **nákupního rozhodování** spočívá ve finální koupi daného produktu. Poslední fáze se nazývá **ponákupní chování**. V této fázi si marketér odpovídá na otázku, co rozhodne o celkové spokojenosti či nespokojenosti s koupeným produktem (Kotler, 2007).

1.3 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků je pro mnoho společností jak cílem, tak také marketingovým nástrojem. V dnešní době se společnosti musí zajímat o spokojenost svých zákazníků více než kdy předtím, jelikož existence internetu umožňuje zákazníkům sdílet své pozitivní i negativní zkušenosti s výrobkem či službou velmi rychle (Kotler, 2013).

Spokojenost lze definovat jako pocit potěšení nebo zklamání zákazníka, které vychází z porovnání skutečného výkonu výrobku s očekávaným výkonem. Pokud tedy výrobek nesplnil očekávaný výkon, zákazník je nespokojen. Naopak, pokud výrobek splňuje všechny požadavky je spokojen. Zákazníci si svá očekávání vytváří na základě minulých nákupů, zkušenostech, na názorech přátel či známých a na dostupných informacích (Kotler, 2013), (Kotler, 2007).

Pro zákaznický orientované společnosti je spokojenost nejen cílem, ale hlavním faktorem úspěchu. Spokojení zákazníci přináší společnosti řadu přínosů, kterými je například nižší citlivost na výkyvy cen, loajalita v delším časovém horizontu či pozitivní hodnocení mezi ostatními společnostmi či příbuznými (Kotler, 2007).

1.3.1 Způsoby monitorování spokojenosti zákazníků

Existuje mnoho metod, jak měřit a monitorovat zákaznickou spokojenost. Společnosti pro zkoumání spokojenosti či nespokojenosti využívají různé metody. Většina metod ovšem vychází z průzkumů, které zkoumají hodnocení spokojenosti s určitým produktem (Zamazalová, 2008).

Mezi používané metody patří například **systém přání a stížností**. Jedná se o proces, který usnadňuje zákazníkům sdělovat své přání nebo stížnosti prostřednictvím Využívají se formuláře či zákaznické linky. Dalšími metody jsou průzkum spokojenosti zákazníků, mystery shopping a analýza ztracených zákazníků. **Průzkumy spokojenosti zákazníků** slouží k zjištění spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazování. Dotazování může probíhat telefonickou, osobní či online formou. Cílem průzkumu spokojenosti zákazníků je získání zpětné vazby od zákazníků na chování společnosti v jednotlivých aspektech. **Mystery shopping** je metoda založená na pozorovateli, kteří se vydávají za zákazníky a přichází do společnosti s konkrétním problémem. Cílem této metody je zjistit, jak jednotliví zaměstnanci dokážou reagovat a vyřešit problémy či dotazy zákazníků. **Analýza ztracených zákazníků** je založena na kontaktování zákazníků, kteří ukončili odběr u společnosti, nebo přešli ke konkurenční společnosti. Cílem této metody je analýza důvodů proč k tomu došlo (Kotler, 2007).

1.4 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí je prostředí, které je vyznačováno specifickými vlastnostmi. Každá společnost na trhu je tímto prostředím obklopena a významně ovlivněna existencí podmínek daného prostředí. Marketingové prostředí je tvořeno aktéry a silami, které ovlivňují společnost rozvíjet se a udržovat úspěšné a prosperující vztahy a transakce s cílovými zákazníky (Zamazalová, 2009).

Marketingové prostředí představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Nutno podotknout, že marketingové prostředí se neustále a dynamicky vyvíjí. Úkolem všech marketérů je tyto faktory prostředí identifikovat, analyzovat a navrhnout vhodné řešení či způsoby, které povedou k přizpůsobení společnosti měnícímu se současnému i budoucímu vývoje prostředí. Včasná reakce je předpokladem pro prosperitu a přežití společnosti. Marketingové prostředí lze členit na vnější a vnitřní. Přičemž vnější prostředí lze dále dělit na makroprostředí a mikroprostředí (Jakubíková, 2013).

1.5 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostřední společnosti se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory, které přímo působí na mikroprostředí všech účastníků na trhu, přičemž jednotlivé faktory působí s různou intenzitou a mírou dopadu (Jakubíková, 2013). Cílem analýzy vnějšího prostředí je průzkum prostředí, ve kterém společnost vykonává svoji činnost, za účelem poznání příležitostí a hrozeb. V dnešní době tyto analýzy tvoří základ pro tvorbu strategického plánování (Grasseová, 2012). V této kapitole jsou teoreticky definovány analýzy, konkrétně analýza makroprostředí, mikroprostředí a Porterův model pěti konkurenčních sil.

1.5.1 Makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno faktory, které společnost nemůže nijak ovlivnit či kontrolovat. Společnost je ale musí brát v úvahu a získávat o nich dostatečné informace, aby mohla svými aktivitami rychle a efektivně reagovat. Jednotlivé faktory mohou společnosti nabídnout nové příležitosti, ale také na straně druhé ji mohou výrazně ohrozit (Foret, 2012b), (Kotler, 2004).

Mezi faktory makroprostředí patří:

- sociální,
- technické a technologické,
- ekonomické,
- politicko – legislativní,
- přírodní a ekologické (Boučková, 2003).

Sociální faktory

Sociální faktory se dělí na demografické a kulturní. Demografické faktory charakterizují obyvatelstvo jako celek, který sleduje obyvatelstvo dle různých charakteristik. Tyto faktory jsou velmi důležité pro marketéry, kteří zkoumají vývoj jednotlivých změn u obyvatelstva. Kulturní faktory jsou definovány jako soubor hodnot, myšlenek a postojů lidí, které se předávají z jedné generace na generaci druhou. Kultura rozlišuje dva druhy názorů a hodnot lidí – primární a sekundární. Primární názory a hodnoty jsou ty, které lidé získávají děděním po rodičích. Sekundární názory a postoje lidí vznikají při styku s ostatními členy společnosti. (Boučková, 2003).

Mezi sociální faktory patří velikost populace, věková struktura či pracovní preference. Dále také makroekonomické charakteristiky trhu práce, kam se řadí rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti a podobně. Kulturní aspekty se zabývají životní úrovní, rovnoprávností jednotlivých pohlaví, populační politikou, dostupností pracovní síly a zvyklostmi (Grasseová, 2012).

Technické a technologické faktory

Technické a technologické faktory patří v současné době mezi dominantní složku marketingového prostředí. Všechny společnosti, které chtějí udržet krok s ostatními konkurenčními společnostmi, musí vynaložit velké množství peněžních prostředků na výzkum a vývoj. Ovšem kvalitní a efektivní výzkum si mohou dovolit pouze velké či multinárodní společnosti, které mají dostatek finančních prostředků. Tento faktor vytváří na trhu bariéru, která zabraňuje menším společnostem vstup na daný trh. Proto menší či malé společnosti napodobují úspěšné výrobky konkurence s tím, že změní design či upraví složení výrobku (Boučková, 2003).

Mezi technologické faktory patří například podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, nové technologické aktivity či celková technologická úroveň (Grasseová, 2012).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou tvořeny skupinou faktorů, které ovlivňují kupní sílu zákazníků, a taktéž strukturu jejich výdajů. Pro společnosti je zejména důležitá celková kupní síla, která je závislá na příjmech obyvatelstva, výši cen a výši úvěrů, které byly zákazníkům nabídnuty. V současné době existují dvě skupiny spotřebitelů. První skupina spotřebitelů si může koupit luxusní výrobky a služby. Naopak druhá skupina spotřebitelů může mít finanční problémy i při uspokojování základních životních potřeb. Skupiny s nízkými příjmy omezují výdaje spojené s kulturou a volným časem a musí zvažovat každý nákup včetně základních prostředků k přežití (Boučková, 2003).

Mezi ekonomické faktory se řadí zejména makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní přebytek či manko, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita či stav měnového kurzu), přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, dostupnost a forma úvěrů) či daňové faktory (výše daňových sazeb, cla a daně, daňová zatížení) (Grasseová, 2012).

Politicko – legislativní faktory

Situace na trhu je ovlivněna jednak vnitrostátním a mezinárodním politickým děním, jednak také legislativou, která vytváří podmínky pro podnikání a vydává zákonné normy. Proti těmto společnostem působí lobbistické skupiny, jejichž úkolem je zabránit či případně omezit důsledky nevýhodných zákonných norem (Boučková, 2003).

Mezi politické faktory patří například forma a stabilita vlády, klíčové úřady a orgány, politická strana u moci, hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty či regionální nestabilita) či politický vliv různých skupin. Za legislativní faktory lze považovat například existenci a účinnost zákonných norem či další faktory, kam se řadí například funkčnost soudů, vymahatelnost práva či autorská práva (Grasseová, 2012).

Přírodní a ekologické faktory

Tyto faktory zahrnuje veškeré přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu. Mezi ekologické faktory patří například přírodní a klimatické vlivy, environmentální hrozby

či legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová, 2012), (Boučková, 2003).

1.5.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí obsahuje faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti společnosti uspokojovat všechny potřeby a přání zákazníků. Jak již bylo zmíněno, tak cílem marketingu je právě uspokojovat veškeré potřeby a přání zákazníků. Ovšem dosažení tohoto cíle je závislé na interakci s ostatními faktory, které hrají důležitou roli v mikroprostředí, a to konkrétně se společností samotnou, dodavateli, konkurencí, s poskytovateli služeb i veřejností. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní síly, které působí v odvětví a ovlivňují činnost společnosti (Kotler, 2004), (Jakubíková, 2013).

Mezi hlavní faktory mikroprostředí patří:

- společnost,
- konkurence,
- dodavatelé,
- distribuční články,
- zákazníci (Zamazalová, 2010).

Společnost

Společnost je nedílnou součástí marketingového mikroprostředí. Míra naplňování cílů a existence společnosti je kromě okolních vlivů závislá také na fungování a součinnosti jednotlivých útvarů dané společnosti. Spolupráce a komunikace mezi jednotlivými odděleními společnosti, a zároveň koordinace ze strany marketingového oddělení, vede k naplňování cílů společnosti. Úspěch je ovšem závislý na finančním zázemí, dovednostech či schopnosti prodávat výrobky a služby dle požadavků a přání zákazníků (Zamazalová, 2009).

Konkurence

Pokud chce být společnost úspěšná na trhu, je nutné, aby pečlivě sledovala konkurenční společnosti. Konkrétně se jedná o změny v organizaci zvyšující efektivitu, technologický pokrok či marketingový mix. Snahou každé společnosti je uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků lépe než konkurenční společnost. Konkurenční prostředí vytváří

tlak na snižování nákladů, na inovaci či k zdokonalování výrobků a jejich lepší užití. Každá společnost musí na konkurenční společnost reagovat patřičnou marketingovou strategií, aby si zajistila konkurenční výhody. Čím bližší jsou si produkty konkurenčních společností, tím se společnosti musí více zabývat cenovou politikou a dalšími prvky marketingového mixu (Boučková, 2003), (Zamazalová, 2010).

Dodavatelé

Dodavatelé ovlivňují včasnost, kvalitu a množství potřebných zdrojů, které jsou potřebné pro fungování společnosti. Marketéři musí sledovat situaci a možnosti dodavatelů, aby mohli reagovat na nepříznivé jevy, které mohou výrazně ovlivnit fungování společnosti (Boučková, 2003). Dodavatelé se člení do různých skupin, například dodavatelé materiálů, surovin, energie, paliv, polotovarů, technologií, či dodavatelé poskytovaných služeb (Jakubíková, 2013).

Distribuční články

Distribuce zahrnuje konečné distribuční firmy, prostředníky, ale také veškeré společnosti, které s nimi spolupracují. Jedná se o přímé zákazníky, velkoobchody, maloobchody, marketingové a reklamní agentury, finanční ústavy či pojišťovny (Zamazalová, 2010).

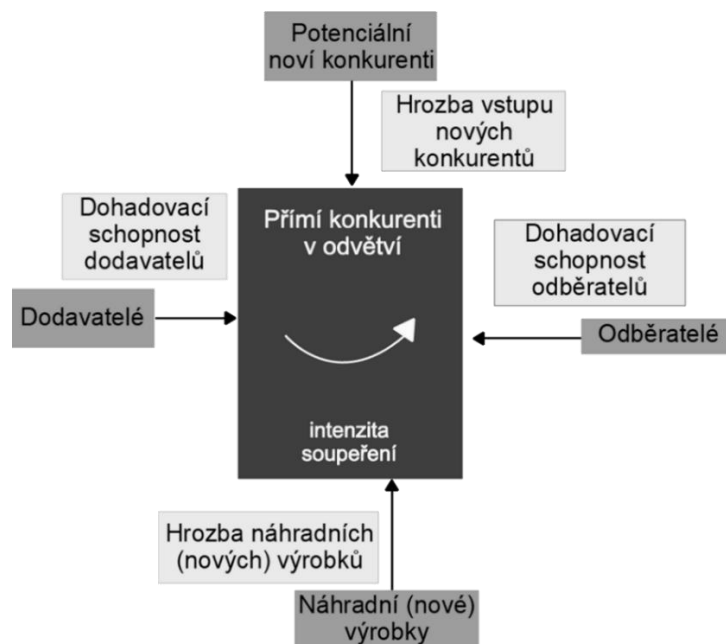
Zákazníci

Zákazníci patří mezi nejdůležitější faktor marketingového mikroprostředí. Zákazníci mohou být jak právnické osoby, tak také jednotlivci, přičemž konečný zákazník vyžaduje jiný přístup než zákazník na trhu průmyslovém. Existují trhy spotřebitelů, trhy výrobní, trh zprostředkovatelů a vládní či mezinárodní trhy. Společnost musí ke každému trhu přistupovat odlišným způsobem, reagovat na specifika a využívat je ke svému prospěchu (Boučková, 2003).

1.5.2.1 Porterův model pěti sil

Pro marketingově orientovanou společnost je analýza a poznání konkurence stejně důležité, jako poznání potřeb, problémů či hodnot zákazníků. Porterův model pěti sil umožňuje společnosti odhalit příležitosti, taktéž i hrozby pro společnost, zároveň však také přijmout adekvátní postup při stanovení strategie (Vysekalová, 2006). Porterův model je založen na analýze konkurenčních sil v mikrookolí. Porterův model se skládá

z pěti konkurenčních sil, které omezují společností zvyšovat ceny, či dosahovat vyššího zisku (Dedouchová, 2001). Působení konkurenčních sil je zobrazeno na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vysekalová, 2006)

Hrozba silné rivalry

Pokud v odvětví existuje velké množství silných konkurenčních společností, tak je toto odvětví pro ostatní společnosti nepřitažlivé. Rivalita mezi společnostmi v odvětví se zvyšuje tehdy, když odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, neboť společnosti mohou získat větší tržní podíl. Další faktor, který působí na rivalitu mezi společnostmi, jsou vysoké fixní náklady, jelikož společnosti jsou vystaveny vysokému tlaku, aby naplnily své kapacity i přesto, že musí snížit ceny výrobků. Pokud společnosti zvyšují či snižují ceny, tak vzniká tzv. cenová válka (Grasseová, 2012).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Za potenciální konkurenty lze považovat všechny společnosti, které si v současné době nekonkurují, ale pokud se rozhodnou, tak se konkurenčními společnostmi stát mohou. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů znamená hrozbu pro ziskovost společností uvnitř odvětví. Naopak, pokud je riziko vstupu nízké, tak společnosti zvyšují ceny, a tím pádem dosahují vyššího zisku. Hrozba vstupu nových konkurenčních společností je závislá na výši vstupních bariér do odvětví. Vstupními bariérami mohou

být například úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, legislativa, vládní zásahy či odlišnost výrobků. Čím vyšší jsou vstupní bariéry do odvětví, tím musí potenciální konkurenti vynaložit vyšší náklady. Za nejatraktivnější trh z hlediska ziskovosti patří trh, kde jsou vysoké vstupní bariéry, ale zároveň nízké výstupní bariéry, protože do odvětví může vstoupit malý počet konkurenčních firem, zároveň neúspěšné společnosti mohou odvětví opustit bez vynaložení vysokých nákladů (Dedouchová, 2001), (Grasseová, 2012).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Pokud mají zákazníci velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání, tak se trh považuje za méně přitažlivý, neboť se zákazníci snaží snižovat ceny, požadují vyšší kvalitu a širší portfolio produktů či staví konkurenční společnosti proti sobě, což lze považovat za hrozbu. Vyjednávací síla zákazníků roste tehdy, když jsou koncentrování a organizovaní, výrobek tvoří velkou část jejich nákladů, výrobky nejsou diferencované či pokud je zákazník velmi citlivý na změnu ceny. Proto se společnosti zaměřují na zákazníky, kteří mají nižší vyjednávací sílu, nebo případně naleznou vhodnějšího dodavatele. Společnosti mohou snížit vyjednávací sílu zákazníků prostřednictvím tvorby unikátní a jedinečné nabídky výrobků (Grasseová, 2012).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Dodavatelé působí jako hrozba tehdy, když mohou ovlivňovat výši ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Vyjednávací síla dodavatelů roste tehdy, když vyrábí unikátní, jedinečné výrobky, dále pokud výrobek tvoří nezbytný vstup ve výrobě, či pokud se mohou dodavatelé navzájem sjednocovat. Snížit vyjednávací sílu dodavatele lze budováním dlouhodobých vztahů a dalších dodavatelských zdrojů (Grasseová, 2012).

Hrozba nahraditelnosti výrobků

Substituty lze definovat jako podobné výrobky, které slouží ke stejnému nebo podobnému účelu. Za atraktivní odvětví se považuje to, ve kterém neexistuje reálná či potenciální hrozba zaměnitelnosti výrobků. Substituční výrobky omezují ceny a zisk v odvětví, proto se společnosti musí zaměřit na sledování vývoje cen u těchto výrobků. Pokud dojde k zlepšení technologií při výrobě substitučních výrobků, ceny i zisk v odvětví výrazně klesnou (Grasseová, 2012).

1.6 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí společnosti je tvořeno zdroji společnosti, managementem, vlastními zaměstnanci, organizační strukturou, kulturou, mezilidskými vztahy, etikou apod. Toto prostředí zahrnuje faktory, které může společnost přímo řídit či jakkoliv ovlivňovat. Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumění schopnostem společnosti vyvíjet, vyrábět, prodávat produkt a posouzení zdrojů společnosti. Na tomto základě jsou identifikovány silné a slabé stránky společnosti (Jakubíková, 2008).

1.6.1 Analýza 7S

Model McKinsey 7S se řadí mezi nástroje strategického plánování. Tento model je tvořen sedmi prvky, které jsou vzájemně propojeny. Mezi tyto faktory patří strategie struktura, schopnosti, spolupracovníci, styl řízení, systémy a sdílené hodnoty. Prvky jsou na sobě vzájemně závislé, přičemž změna v jedné oblasti vyžaduje změnu v ostatních prvních. Tyto faktory se dělí na tvrdou a měkkou oblast. Strategie, struktura a systémy jsou tvrdé prvky, které je mnohem snazší identifikovat a spravovat ve srovnání s měkkými prvky. Styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty tvoří měkké prvky, které tvoří základ společnosti a vytváří trvalou konkurenční výhodu (Ravanfar, 2015).

Strategie

Strategie zobrazuje, jakým způsobem společnost dosahuje svých cílů a vizí, a zároveň reaguje na příležitosti a hrozby v daném odvětví podnikání. Strategie má mnoho forem, které mají podobu určitých volných pokynů, až popisů jednotlivých aktivit, které jsou nezbytné pro dosažení vytyčených cílů. Ve společnosti existuje celá řada hierarchických soustav strategií, které na sebe vzájemně navazují. Na samém vrcholu stojí firemní strategie, která zobrazuje základní směr společnosti. Pod ní stojí tzv. business neboli obchodní strategie a na samém dnu stojí tzv. funkční strategie, kam se řadí například marketingová strategie, strategie informačních systémů či technologií. Jedním ze základních cílů strategie je dosažení určité konkurenční výhody oproti konkurenční společnosti, a zároveň také uspokojení očekávání zájmových skupin společnosti (Mallya, 2007), (Smejkal, 2013).

Struktura

Struktura vyjadřuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání z hlediska nadřízenosti, podřízenosti a vztahy mezi ostatními jednotkami, kontrolními mechanismy a sdílenými informacemi. Základním úkolem organizační struktury je rozdělení úkolů, pravomocí a kompetencí mezi jednotlivé zaměstnance společnosti. Mezi základní typy organizační struktury patří liniová, funkcionální, liniově štábní, divizní struktura či maticová. Vedení společnosti musí zvolit takovou organizační strukturu, která nejlépe vystihnou současnou situace ve společnosti. Je vhodné zvolit co nejjednodušší strukturu, která nepovede ke zmatkům a chybovosti (Mallya, 2007), (Smejkal, 2013).

Systémy

Jedná se o informační procedury, jak formální, tak neformální povahy, jejichž úkolem je řízení každodenních aktivit ve společnosti. Mezi systémy se řadí například informační, komunikační, kontrolní či inovační systémy. Ve společnostech se v současné době používá kombinace automatizovaných a ručních zpracování informací (Smejkal, 2013).

Styl řízení

Styl řízení vyjadřuje způsob řízení a řešení problémů ve společnosti managementem. Nutno podotknout, že v některých společnostech existují výrazné rozdíly mezi stylem řízením, který je psaný ve směrnících či předpisech a tím, jak řízení management společnosti skutečně provádí (Mallya, 2007).

Mezi základní typy je považován:

- **autoritativní styl řízení** neumožňuje pracovníkům zapojit se do řízení společnosti. Tento styl řízení je založen na tom, že vedoucí pracovník získává potřebné informace od podřízených pracovníků, následně tyto informace vyhodnotí, ale konečné rozhodnutí vykonává sám,
- **demokratický styl řízení** umožňuje vyšší zapojení zaměstnanců při řízení společnosti. Vedoucí pracovník dává svým zaměstnancům možnost vyjádřit svůj názor, zároveň také deleguje část svých pravomocí. Založeno na oboustranné komunikaci. Konečné rozhodnutí je ovšem také v kompetenci vedoucího pracovníka,

- **styl laissez-faire** neboli volný průběh umožňuje podřízeným pracovníkům velkou volnost při řízení společnosti. Zodpovědná skupina sama řeší postup a rozdělení práce, přičemž vedoucí pracovník do jejich činnosti zasahuje minimálně. Komunikace je z velké části horizontální, tedy mezi jednotlivými členy skupiny (Smejkal, 2013).

Spolupracovníci

Lidé jsou považováni za hlavní zdroj, který vede k zvyšování výkonnosti společnosti. Patří sem všechny lidské zdroje společnosti včetně jejich rozvoje, školení, vzájemné vztahy, motivace, aspirace a postoj vůči společnosti. Správný manažer společnosti musí být schopen správně jednat se spolupracovníky, a to jak prostřednictvím přímé komunikace, tak také snahou docílit toho, aby se spolupracovníci podíleli na existenci společnosti. Spolupracovníky lze ovšem považovat také za hlavní pracovní riziko, neboť se mohou dopustit podvodného jednání. Proto je nezbytné věnovat velkou pozornost jejich motivaci, znát jejich preference, budovat dlouhodobé a přátelské vztahy a vytvářet sounáležitost s podnikovými kolektivy (Mallya, 2007), (Smejkal, 2013).

Schopnosti

Schopnostmi se rozumí profesionální znalost a kompetence společnosti, tedy to, co společnost dělá nejlépe. Ve společnosti musí být vyvíjen tlak na rozvoj technických a výrobních schopností zaměstnanců, ale zároveň musí být také vyvíjen tlak na růst ekonomické, právní a informační gramotnosti zaměstnanců napříč celou společností. Například prostřednictvím vhodného učicího prostředí, sdílenou kulturou, realizací vlastní vize či tolerancí neúspěchu (Mallya, 2007), (Smejkal, 2013).

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty neboli kultura společnosti vyjadřuje souhrn sdílených hodnot a názorů, které kladně působí na normy chování ve společnosti. Kultura definuje atmosféru uvnitř společnosti, dále také určitý produkt, který je výsledkem myšlení zaměstnanců a činností ve společnosti. Jedná se tedy o ideje, principy a skutečnosti respektované pracovníky a některými zainteresovanými skupinami (Smejkal, 2013), (Mallya, 2007).

1.7 Marketingový mix

Marketingový mix je považován za nejdůležitější nástroj marketingového řízení a využívá se k dosažení marketingových cílů. Zahrnuje vše, s čím společnost přichází na trh, obrací se na zákazníky a rozhoduje o její úspěšnosti. Při sestavování marketingového mixu je nutné dbát zvýšenou pozornost vzájemným vztahům mezi jednotlivými prvky, neboť úspěch společnosti na trhu je závislý na správném poměru či namixování prvků s ohledem na konečné zákazníky (Foret, 2012b).

Philip Kotler definuje marketingový mix jako: „*soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které společnosti umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu*“. Marketingový mix je tvořen všemi aktivitami společnosti, které jsou vyvíjeny za účelem vytvoření poptávky po jednotlivých produktech. Pro marketingový mix se využívá zkratka tzv. 4P, která vznikla z počátečních písmen anglických názvů (Kotler, 2004).

Marketingový mix neboli „4P“ je složen z:

- produktu (product),
- ceny (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion) (Jakubíková, 2013).

Jelikož se ukázalo, že čtyři P pro marketinkovou aplikaci ve službách není dostačující, byl původní marketingový mix rozšířen o tři další prvky, kterými jsou lidé, materiální prostředí a procesy (Vašítková, 2008).

1.7.1 Produkt

Produktem je cokoliv, co lze nabídnout na trhu za účelem získání pozornosti, cokoli, co je určeno ke koupi či směně nebo také k použití a ke spotřebě. Produkt slouží k uspokojování touhy, požadavků a ke splnění přání zákazníků (Kotler, 2004, s. 615). Produkt je potřeba chápat komplexně, jelikož zákazník nenakupuje produkt pouze pro jeho základní funkci, ale také pro jeho značku, obal, vzhled či doprovodné služby spojené s jeho užitím (Zamazalová, 2010).

Kvalitní produkty jsou klíčem k úspěchu na trhu, protože v konkurenčním boji je nutné vyvíjet a vyrábět unikátní produkty a zároveň inovovat produkty stávající (Jakubíková, 2013).

Produkt složen ze tří základních vrstev. Základní vrstvou je tzv. **jádro produktu**, které představuje hlavní užitek či hodnotu, kterou produkt zákazníkovi poskytuje. S jádrem produktu je spjata otázka: „Co vlastně zákazník doopravdy kupuje?“. Druhou vrstvou produktu nazýváme **skutečný či reálný produkt**. Tato vrstva je tvořena součástmi, úrovní kvality, funkcemi, designem, značkou, balením či dalšími vlastnosti, které zajišťují základní přínosy daného produktu. Poslední vrstvou produktu je **rozšířený produkt**, který je tvořen rozšiřujícími faktory, které přináší zákazníkovi určitou výhodu. Může se jednat například o služby související se zakoupením produktu, jako je doprava k zákazníkovi, instalace, uvedení do provozu, poradenství, opravy a údržba, aktualizace, nebo také prodloužená záruka, úvěry či platební podmínky (Foret, 2012b), (Kotler, 2007).

Životní cyklus produktu

Každý produkt během své životnosti prochází v tržním prostředí několika vývojovými fázemi. Jelikož je každá vývojová fáze odlišná, a to vzhledem k příležitostem, hrozbám i konkurenčnímu boji, je nutné během jednotlivých fází měnit marketingovou strategii. Délka, časové rozlišení či průběh životního cyklu jsou u každého produktu odlišné (Jakubíková, 2013).

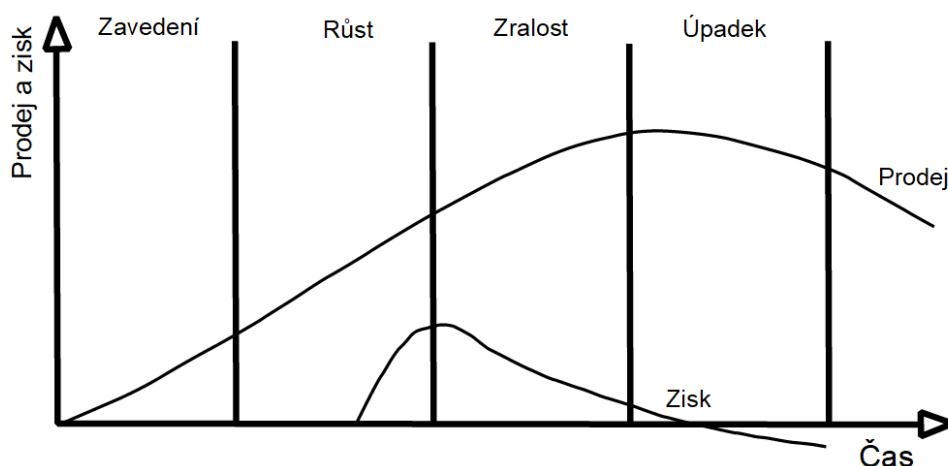
Ovšem ne všechny produkty prochází všemi fázemi životního cyklu. Existují produkty, které po uvedení na trh jsou ihned neúspěšné, jiné stagnují ve fázi zralosti po dlouhou dobu. Mnohé produkty upadnou do poslední fáze úpadku, ale díky úspěšné a silné marketingové propagaci nebo změně trhu se zpět dostanou do růstové fáze (Kotler, 2004).

Životní cyklus produktu se obvykle dělí na čtyři fáze, a to:

- **Fáze zavedení** – začíná v moment, kdy je nový produkt uveden na trh. Uvedení na trh trvá určitý čas a růst tržeb je minimální, neboť produkt zákazníci dosud neznají a nemají s ním žádnou zkušenost. V této fázi společnost generuje velmi malý či nulový zisk, jelikož je nutné vynaložit vysoké finanční prostředky na distribuci a propagaci. Náklady na propagaci jsou velmi vysoké, neboť cílem společnosti je informovat zákazníky o novém produktu a zároveň je přesvědčit, aby jej koupili a vyzkoušeli. Konkurenční boj je zde minimální a konkurenti

vyrábí pouze základní verze produktů. Společnost může v této fázi zvolit různou marketingovou strategii. Je pouze na jejím zvážení, zda zvolí cestu nízké či vysoké ceny (Kotler, 2007). Tato fáze je spojena s vysokou mírou rizika, zda se daný produkt uchytí na trhu. Zavedený produkt je nutno neustále zlepšovat, inovovat, rovněž je nutné odstraňovat nedostatky a závady (Foret, 2012b).

- **Fáze růstu** – v této fázi dochází ke zvýšení prodeje produktu. Stávající zákazníci produkt nakupují dále, ale zároveň se zvyšuje počet nových zákazníků, kteří projevují zájem o daný produkt. Na trh zároveň také vstupují nové konkurenční společnosti se zdokonalenými produkty a rozšiřují trh. Konkurenční společnosti láká ziskovost. Ceny produktů zůstávají neměnné, případně mírně klesnou, neboť nově přicházející konkurenční společnosti stanovují nižší cenu. Zisky rostou, neboť náklady na propagaci s růstem objemu produkce klesají. Je nutné produkt nadále inovovat, vytvářet nové funkce, modely a vstupovat na jiné tržní segmenty s cílem zvýšení tržeb prostřednictvím nových distribučních kanálů (Kotler, 2007).
- **Fáze zralosti** – tato fáze má pro společnost rozhodující význam, neboť objem prodeje a zisku se dostaly na maximální hranici. Jelikož je na trhu silný konkurenční boj, dochází často k napodobování konkurenčních produktů. Společnosti začnou snižovat ceny produktů a zvyšují sílu reklam a podpory prodeje. Také investují vysoké finanční prostředky do výzkumu a vývoje, aby neustále inovovali a zlepšovali stávající produkty. Slabší konkurenti jsou nuceni odvětví opustit. Díky snižování cen se produkty stávají dostupnější pro další segmenty na trhu (Kotler, 2007), (Foret, 2012b).
- **Fáze úpadku** - v této fázi prodej i celkový odbyt začne klesat. Vysoké investice do propagace nemají žádný význam, neboť se na trhu vyskytují nové a lepší produkty. Společnost by měla začít daný produkt stahovat z trhu, případně ho vyprodávat či umístit na méně rozvinuté a náročné trhy v odvětví. V této fázi je nutností vyvinout a zavést nový a zajímavý produkt (Foret, 2012b).



Obrázek č. 2: Průběh životního cyklu produktu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Foret, 2012b)

1.7.2 Cena

Cena je jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu, neboť zvyšuje zisky, ale také podíl na trhu společnosti. Je to také klíčový faktor, který ovlivňuje zejména ziskovost společnosti a spokojenost a loajalitu zákazníků. Cena je jediný prvek marketingového mixu, který lze rychle přizpůsobit změnám v prostředí (Išoraitě, 2016).

Cena je podstatný nástroj, také pro zákazníky, neboť určuje množství peněžních prostředků, které musí vynaložit na získání produktu. Velké množství společností chybí při stanovení cen, neboť nevěnují tomu dostatečnou pozornost. Chybí se především v tom, že společnosti sledují pouze své zájmy a provozní náklady. Cena je také součástí konkurenčního boje. Pokud se společnost rozhodne snížit ceny svých produktů, jejím záměrem je odlákání zákazníků od konkurenční společnosti (Vysekalová, 2006), (Foret, 2012b).

Způsoby stanovení ceny

Mezi základní způsoby stanovení ceny patří:

- **Nákladově orientovaná cena** neboli stanovení ceny přírůžkou patří mezi nejčastější a nepoužívanější způsoby stanovení ceny. Metoda je založena na vyčíslení výrobních nákladů, ke kterým je připočtena určitá marže. Oblíbenost této metody tkví v její jednoduchosti (Kotler, 2004).

- **Cena na základě poptávky** je metoda, která vychází z odhadu objemu prodeje v závislosti na odlišné výše ceny a zejména z toho, jaký dopad bude mít změna ceny na poptávku po produktu (Foret, 2012b).
- **Cena na základě cen konkurence** je metoda, která se řídí cenami konkurenčních společností a snižuje pozornost na vlastní náklady. Využívá se u substitučních produktů. Výsledná cena produktu společnosti může být oproti konkurenční společnosti nižší, vyšší či identická. Existují dvě formy stanovení ceny, a to stanovení ceny dle průměru konkurenčních cen na trhu, nebo také dle cenového vůdce (Jakubíková, 2013), (Foret, 2012b).
- **Cena dle marketingových cílů společnosti** se stanovuje dle cílů, kterých chce společnost na trhu dosáhnout. Jestliže je cílem společnosti maximalizace objemu prodeje a získání tržního podílu, bývá zvolena cena nižší. Opakem je stanovení vysoké ceny. Tuto strategii volí společnost tehdy, pokud chce maximalizovat zisk (Foret, 2012b).
- **Cena podle vnímání hodnoty produktu zákazníkem** je nový způsob stanovení ceny, který se zaměřuje na pohled zákazníka. Metoda je založena na znalosti výše hodnoty, kterou připisuje zákazník produktu. Vnímaná hodnota je složena z několika částí, konkrétně zákaznicka představa o výkonu produktu, úroveň distribuce, kvalita záruky, zákaznická podpora, pověst či důvěryhodnost. Cena je nastavena tak, aby byla maximálně v souladu s výší hodnoty pro určitého zákazníka. Nastavená cena by měla vést k spokojenosti zákazníka. Metoda využívá výsledky různých marketingových výzkumů (Foret, 2012b), (Jakubíková, 2013).

1.7.3 Distribuce

Distribuce je prvek, který slouží k řízení procesu pohybu výrobku k zákazníkovi. Proces zahrnuje soubor aktivit, prostřednictvím kterých výrobek cestuje z místa jeho vzniku do místa, kde bude spotřebován nebo užíván zákazníkem. Distribuce zahrnuje například tyto aktivity: dopravu, udržování skladu, rozhodování o vhodném prostředí pro umístění produktů či výběr vhodných distribučních partnerů. Distribuce zahrnuje také rozvoj spolupráce mezi výrobcem a distributory a hledání nových cest (Pelsmacker, 2003), (Boučková, 2003).

Hlavním cílem distribuce je správným způsobem doručit produkty na místo, které je pro zákazníky nejvhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít zákazníci produkt k dispozici, v množství, které potřebují a v kvalitě, kterou žádají. Je nutné si uvědomit, že každý zákazník je pro společnost klíčový, neboť on je ten, kdo za produkt platí. Proto je nutné klást důraz na vytvoření harmonického vztahu mezi výrobcem a zákazníkem (Jakubíková, 2013).

Distribuce se dělí na přímou a nepřímou distribuční cestu. **Přímá distribuční cesta** je nejjednodušší forma distribuce. Přímá distribuční cesta neobsahuje žádné mezičlánky, výrobce své produkty nabízí rovnou konečnému zákazníkovi. Mezi příklady přímé distribuce patří například prodej přímo v místě výroby, prodej ve vlastních automatech a prodejnách, prodej prostřednictvím katalogů či internetu. Mezi výhody této distribuční cesty lze řadit zejména přímý či osobní kontakt s konečným zákazníkem, který může výrobcí sloužit k získání informací o potřebách, přáních a spokojenosti zákazníků. Dále dohled nad produktem až do okamžiku předání zákazníkovi či nižší náklady. Nutno podotknout, že prostřednictvím přímé distribuční cesty nelze dosáhnout pokrytí trhu jako prostřednictvím distribuční cesty nepřímé (Foret, 2012b).

Nepřímá distribuční cesta se skládá z výrobce, několika mezičlánků a konečného zákazníka. Podle počtu mezičlánků lze nepřímou distribuční cestu rozlišovat na jednoúrovňovou, dvouúrovňovou atd. Mezi výhody nepřímé distribuční cesty patří zvyšování počtu distribučních cest, což následně vede k zvyšování poptávky na více trzích, zajišťování nabídky produktů na správném místě a čase, vyhledávání vhodných zákazníků v tuzemsku i zahraničí. Mezi nevýhody patří nemožnost osobního kontaktu a získání zpětné vazby od konečného zákazníka či ztráta kontroly nad produktem (Foret, 2012b). Distribuční mezičlánky se dělí do tří skupin, a to na obchodní prostředníky, kteří produkty nakoupí, po určitou dobu je vlastní a následně opět prodávají, na obchodní zprostředkovatele, kteří nejsou vlastníky zboží, ale pouze vyhledávají na trhu subjekty, kterým zprostředkovávají setkání s cílem prodeje, poslední skupinou jsou podpůrné distribuční mezičlánky. Jedná se o společnosti poskytující velkou škálu služeb (přepravní, skladovací, finanční či poradenské), prostřednictvím kterých zvyšují efektivnost procesu distribuce (Jakubíková, 2013).

1.7.4 Propagace

Propagace je čtvrtým, ale zároveň nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Propagace neboli také označována jako komunikační mix či marketingová komunikace obsahuje nástroje, prostřednictvím kterých společnost komunikuje s cílovými skupinami, a to se zákazníky, obchodními partnery či důležitou veřejností, za účelem zvýšení informovanosti o jednotlivých produktech či podpory image společnosti (Pelsmacker, 2003), (Foret, 2012b).

Propagace je jakákoliv forma řízené komunikace využívána, jež je využívána k informování, přesvědčování či ovlivňování zákazníků. Jedná se o cílené, záměrné vytváření informací pro určitý trh ve formě, která je pro zákazníky akceptovatelná. Smyslem komunikace je komunikovat a sdělovat informace, které vedou ke stimulaci a podpoře prodeje produktů. Hlavním cílem marketingové komunikace je zvyšování informovanosti zákazníků o nabídce produktů, přesvědčování ke koupi či upevňování dlouhodobých vztahů jak se zákazníky, tak také s širokou veřejností (Boučková, 2003).

Marketingová komunikace je cíleně zabezpečována nástroji komunikačního mixu. **Komunikační mix** je součástí marketingového mixu, který umožňuje marketingovému manažerovi různé kombinace nástrojů, které povedou ke splnění marketingových i finančních cílů společnosti. Komunikační mix se skládá z osobní i neosobní formy komunikace. Neosobní forma komunikace zahrnuje reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations, přičemž osobní formu prezentuje pouze osobní prodej. Každý z uvedených nástrojů plní určitou funkci a navzájem se doplňují (Příkrylová, 2019).

1.7.4.1 Reklama

Reklama patří k nejvýraznějším a nepoužívanějším nástrojům komunikačního mixu. Reklama je definována jako placená, neosobní forma komunikace společnosti se zákazníkem prostřednictvím vybraných médií. Jedná se o naplánovanou činnost, která potenciálním zákazníkům prezentuje relevantní informace o výrobku, jeho vlastnostech, přednostech a kvalitě. Prostřednictvím racionálních a emočních argumentů se reklama snaží upoutat pozornost zákazníka, zvýšit zájem o produkt a přimět ho, aby učinil nákupní rozhodnutí (Boučková, 2003).

Reklama se dle cílů klasifikuje podle jejich účelu na tři druhy. **Informativní reklama** má za úkol informovat a seznamovat zákazníky s novými produkty na trhu. Využívá

se v první fázi životního cyklu, kdy zákazníci produkt dosud neznají. **Přesvědčovací reklama** je využívána v době, kdy produkt má na trhu své místo. Tato reklama se používá za účelem získání většího tržního podílu či větší upevnění produktu na trhu. Cílem této reklamy je přesvědčení zákazníků, aby kupovali a preferovali výrobky společnosti. **Připomínací reklama** se používá na produkty, které jsou na trhu již déle, mají své místo na trhu a zákazníci mají o nich povědomí. Cílem je připomínat zákazníkům existenci konkrétního produktu a udržovat jej stále v jejich povědomí (Boučková, 2003).

1.7.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je nástroj, který v současné době nabývá na důležitosti a účinnosti. Podpora prodeje zahrnuje všechny marketingové aktivity, které mají za úkol zvýšit prodej a učinit produkt více dostupný a atraktivní. Jedná se o kombinaci reklamy a cenových zvýhodnění. Sděluje informace o produktu a zároveň se snaží stimulovat zákazníky k nákupnímu rozhodnutí. Ovšem jeho použití je velmi finančně náročné, a proto musí být použit pouze v krátkém rozmezí (Foret, 2012b), (Vašítková, 2008).

Podpora prodeje má své specifika jak na B2C trzích, tak také na B2B, kdy oslovenými jsou distributoři, obchodníci či výrobci (Přikrylová, 2019). Dle zacílení se podpora prodeje dělí:

- **Podpora prodeje vůči spotřebitelům** – jsou využívány nástroje, jejichž cílem je podpora a vyvolání rychlého nákupu a budování loajality zákazníků. Nejčastěji jsou využívány POS a POP materiály, slevy, vzorky zdarma, ochutnávky, věrnostní karty, kupony či spotřebitelské soutěže (Přikrylová, 2019), (Jakubíková, 2013).
- **Podpora prodeje vůči obchodníkům** – cílem této podpory prodeje je přesvědčit obchodníky, aby propagovali, objednávali a zařadili produkt do svého sortimentu, a také zvýšili informovanost o vlastnostech jednotlivých produktů formou slev, umístění produktů v regále na viditelném místě či poskytování dárků zdarma. Mezi nejčastěji využívané stimuly patří obchodní rabaty, zboží zdarma, reklama v místě prodeje prostřednictvím POP a POS materiálů, garance odkupu produktů zpět či soutěže a motivační programy (Přikrylová, 2019).
- **Podpora prodeje vůči distributorům** – cílem je motivovat prodejní tým, personál i obchodní zástupce k zvýšení výkonnosti při prodeji. Jsou využívány

různá odborná školení a vzdělávání, soutěže zaměřené na objem prodeje či získání nových zákazníků, odměny. Při komunikaci se zákazníky jsou využívány obchodní příručky či reklamní předměty (Přikrylová, 2019).

1.7.4.3 Public Relations

Public relations neboli vztahy s veřejností jsou nástroj, který se zaměřuje na vytváření oboustranně řízené komunikace subjektu s vazbou na cílovou skupinu, a to veřejností čili publikem. Hlavním úkolem je poznání a ovlivňování postojů, získání porozumění a budování dobrého jména společnosti v očích veřejnosti. Významnou složkou vztahů s veřejností je publicita, kterou lze definovat jako neosobní stimulaci poptávky po jednotlivých produktech, místě, osobě či samotné společnosti prostřednictvím bezplatným umístěním zprávy ve sdělovacích prostředcích (Přikrylová, 2019).

Základní činností public relations je pořádání tiskových konferencí, vytváření tiskových zpráv a práce s novináři, sponzorování kulturních, sportovních či charitativních událostí. Součástí PR je také lobbování. Pro budování dobrých vztahů s veřejností společnosti využívají různé komunikační nástroje, a to zejména publikování výroční zprávy, podnikových časopisů a novin, pořádání společenských akcí za účelem prezentace produktů zákazníkům i veřejnosti, pořádání dnů otevřených dveří pro občany, a také organizování a sponzorování veřejných akcí (Foret, 2012b).

Velmi využívaným nástrojem komunikace společnosti s veřejností je tzv. **event marketing**. Event marketing neboli zážitkový marketing je tvořen aktivitami, jejichž cílem je vyvolat emocionální zážitky. Tyto zážitky mají podnítit pozitivní pocity, zvýšit atraktivitu, oblíbenost značky společnosti a zvýšit loajalitu stávajících zákazníků. Event dále představuje platformu, prostřednictvím které lze zábavnou formou předávat informace, předvádět produkt, a zároveň stimulovat prodej a získávat nové zákazníky (Karlíček, 2016).

1.7.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing představuje nástroj sloužící k navázání přímých kontaktů s vybranými zákazníky prostřednictvím různých komunikačních cest, k nimž patří telefon, pošta, internet nebo osobní návštěva. Cílem nástroje je získání okamžité zpětné reakce od zákazníka a budování dlouhodobých vztahů. Účinnost přímého marketingu závisí na kvalitě databáze zákazníků, která obsahuje přehledný soubor důležitých informací

o stávajících i potenciálních zákaznících. Prostřednictvím existující databáze zákazníků společnost může vytvořit marketingovou nabídku přímo na konkrétní segment či pro individuálního zákazníka (Kotler, 2004), (Jakubíková, 2013).

Za nejčastěji využívané formy přímého marketingu se považuje direct mail, telemarketing, katalogový a zásilkový prodej, reklama s přímou odezvou a teleshopping. Součástí přímého marketingu je také online marketing. Jedná se o nástroj, který komunikuje prostřednictvím internetu nebo mobilního telefonu (Přikrylová, 2019).

1.7.4.5 Osobní prodej

Osobní prodej je jediný komunikační nástroj osobního charakteru. Je založen na oboustranné komunikaci mezi kupujícím a prodávajícím. Obě strany mohou vzájemně reagovat na dotazy a otázky, vysvětlovat složité problémy a překonávat překážky. Uskutečňuje se prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií, ale zejména v podobě osobního styku. Úspěch osobního prodeje je dán schopností prodejce přizpůsobit sdělení a obsah dle aktuální situace. Nástroj představuje přímou komunikaci a vytváření vztahů mezi dvěma či více subjekty s cílem uskutečnit prodej či poskytnout služby, které směřují k budování dlouhodobých vztahů a tvorbě pozitivního image společnosti i výrobků (Boučková, 2003), (Přikrylová, 2019).

Zároveň se jedná o velmi nákladný komunikační nástroj, který má své výhody i nevýhody. Výhodou je určitá přizpůsobivost při komunikaci a překonávání překážek během jednání. Nevýhodou je neznalost prodejce, možnost vyvíjení tlaku na zákazníka, pomlouvání konkurenční společnosti či sliby, které nelze splnit. Existuje mnoho chyb, které mohou mít osudový vliv na existenci společnosti (Přikrylová, 2019).

Proces osobního prodeje je tvořen vyhledáváním a posuzováním zákazníků, přípravou jednání s cílem získat informace o nákupních praktikách zákazníků. Poslední fáze zahrnuje obchodní jednání, které následuje k uzavření obchodu. Ovšem uzavřením obchodu celý proces nekončí. Následuje poprodejní fáze, která se zákazníkem udržuje poprodejní kontakt, ověřuje jeho spokojenost, poskytuje servis a udržuje v povědomí název společnosti (Boučková, 2003).

1.7.4.6 Marketingová komunikace na internetu

Velmi významným marketingovým nástrojem je v současné době online marketing. Online marketing je způsob dosahování stanovených marketingových cílů

prostřednictvím internetu a mobilních zařízení. Obsahuje aktivity, které ovlivňují, přesvědčují a udržují vztahy se zákazníky. Pomocí nástrojů online marketingu společnosti oslovují současné i potenciální zákazníky, zavádí nové řady produktů, posilují image a pověst společnosti. Online marketing má řadu pozitivních vlastností, a to zejména přesné zacílení, personalizaci, snadná měřitelnost účinnosti, využitelnost multimediálních obsahů a relativně nízké náklady (Janouch, 2014), (Karlíček, 2016).

Jádro online marketingu je tvořeno 3 základními kanály - PPC reklama, SEO, E-mail marketing.

PPC reklama je jakákoliv reklama, která se zobrazuje pouze uživatelům, kteří na vyhledávacích aktivně hledají informace nebo si prohlíží určitý obsah, přičemž zobrazovaná reklama má souvislost s prohlíženým obsahem. Zkratka PPC pochází z anglického slovního spojení pay-per-click, v překladu „zaplat“ za klik“. Jedná se o účinnou formu komunikace, která má relativně nízké náklady a přesné cílení na konkrétní zákazníky. Princip PPC reklamy je založen na tom, že inzerent platí za každé kliknutí na reklamu, zobrazující se ve vyhledávacích, sociálních sítích, nikoliv za počet zobrazení. Zásadní pro všechny online reklamy je správné nastavení klíčových slov, podle kterých se bude reklama zákazníkům zobrazovat. Existuje celá řada strategií i postupů, ovšem obecná doporučení tkví ve zvolení menšího počet relevantních slov dle modifikované shody (Janouch, 2014), (Přikrylová, 2019).

Všechny vyhledávače nabízí inzerentům systémy, které slouží k tvorbě a spravování jednotlivých kampaní. Nutno zmínit Google Ads od společnosti Google, která patří mezi nejrozšířenější reklamní systém a nabízí zobrazování reklamy ve výsledcích hledání, tak také u partnerských vyhledávačů. Pro inzerci na českém vyhledávači lze využít systém Sklik od společnosti Seznam.cz, jehož podstata je stejná jako Google Ads (Janouch, 2014).

S možností cílení reklamy souvisí také pojem **remarketing** (retargeting). Jedná se o opětovné oslovení zákazníků, kteří již navštívili konkrétní webové stránky, ale dosud nedokončili nákupní rozhodnutí. Prostřednictvím vhodného sdělení remarketing zákazníkům znovu nabízí prohlížené produkty, dokoupení příslušenství nebo dalších produktů, připomíná nedokončený nákup v košíku a produkty, které zákazník nakupuje pravidelně (Přikrylová, 2019).

E-mailing je nástroj založený na hromadném rozesílání e-mailů, a taktéž přijímání e-mailů od zákazníků. E-maily jsou rozesílány konkrétním zákazníkům, kteří souhlasili se zasíláním obchodních sdělení. Konkrétní informace o zákaznících jsou obsaženy v databázi společnosti, proto oslovení zákazníků je adresné a diferencované. Při tvorbě e-mailů je potřeba vzbudit pozornost a zvědavost u zákazníka. Pro navázání pozitivního vztahu je vhodné využít personalizaci a vytvářet e-maily dle jeho preferencí a předchozích nákupů (Janouch, 2014).

Mezi komunikační prostředky patří online sociální média a webové stránky.

Online sociální média jsou tvořena sociálními sítěmi, blogy, diskusními fóry a dalšími online komunitami. Nejvýznamnější složkou sociálních médií jsou sociální sítě, kam se řadí Facebook, Google+ či LinkedIn. Společnosti sociální sítě mohou využívat k informování zákazníků o událostech, akcích, k přiblížení značky s posílením jejich image. Nutno také zmínit online komunity, které se stávají čím dál oblíbenější v rámci online marketingu. Jedná se o různé aktivity spojené se sdílením videí, fotografií či hudby. Mezi nejvýznamnější platformy patří YouTube, Instagram či Pinterest (Karlíček, 2016).

Webové stránky jsou v současné době nezbytným nástrojem komunikačního mixu, prostřednictvím kterého zákazníci získávají informace o produktech. Webové stránky slouží primárně k přímému prodeji, reklamě, komunikaci se zákazníky či k posilování image. Webové stránky lze neustále obměňovat, přizpůsobovat obsah i formu každému konkrétnímu zákazníkovi a měřit efektivitu. Stežejními kritérii efektivnosti webových stránek je atraktivní a zároveň přesvědčivý obsah, snadná vyhledatelnost, jednoduchost a odpovídající design (Karlíček, 2016).

SEO (Search Engine Optimization) je technika pro optimalizaci webových stránek. Jedná se o způsob vytváření a upravování webových stránek s cílem zlepšit viditelnost a zajistit vyšší pozice ve výsledku vyhledávače dle zvolených klíčových slov, které úzce souvisí s obsahem webu. Pomocí SEO optimalizace lze zvýšit návštěvnost webových stránek, analyzovat návštěvníky a získávat informace o tom, které slova nejčastěji zadávají jednotliví uživatelé do vyhledávače (Procházka, 2012).

V online marketingu může společnost využít řadu nástrojů a technik, jejichž prostřednictvím společnosti informují a získávají současné i potenciální zákazníky.

Je pouze na jejím uvážení, jaké techniky využije vzhledem k výhodám i nevýhodám jednotlivých nástrojů. Roste oblíbenost o reklamy ve vyhledávacích a sociálních sítích, využití slevových portálů, porovnávačů cen či služeb influencerů¹. Dále také o využívání mobilních aplikací, které jsou považovány za budoucnost přímého marketingu. V rámci automatizace jsou často při online komunikaci přes chatovací aplikaci využívány tzv. chatboti, kteří bezprostředně a ihned reagují na dotazy jednotlivých zákazníků (Přikrylová, 2019).

1.7.5 Lidé

Lidé jsou důležitou složkou, neboť mají vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Zákazník je taktéž součástí procesu poskytující služby, tudíž má také přímý vliv na kvalitu služeb. Důležitost lidí tkví také při práci se zákazníky na internetu, neboť každé navázání kontaktu může vést k uzavření kupní smlouvy. Zákaznické služby, odborné poradenství, bezplatné informace po prodeji o produktech mohou proměnit kupujícího ve věrného zákazníka. Aby společnost poskytovala vysokou kvalitu služeb, je potřeba zaměřovat se na výběr, motivaci, vzdělání zaměstnanců a stanovení pravidel pro zákazníky. Obě hlediska jsou nezbytné pro vytváření dlouhodobých a přátelských vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci (Vašítková, 2014), (Luminita, 2017).

1.7.6 Materiální prostředí

Jedná se o dojmy a vjemy, které působí na zákazníky při vstupu do prostorů společnosti. Materiálové prostředí zahrnuje samotnou budovu, značení kolem budovy, dostupnost parkování, obklopující prostředí, zařízení interiéru, rozvržení prostoru, aspekty jako je klimatizace, osvětlení, vůně, atmosféra. Na zákazníka také působí obal, webové stránky společnosti, vzhled faktury, brožury, katalogy, uniformy pro zaměstnance či vizitky. Tyto atributy dávají zákazníkovi představu o povaze, kvalitě a profesionalitě společnosti a poskytované služby. Prostřednictvím tohoto nástroje společnost vytváří vlastní image, která jí přináší zejména odlišení od konkurenčních společností a také řadu výhod (Vašítková, 2014), (Friesner, © 2000-2021).

¹ Influencer je vlivná osoba, která ovlivňuje chování velké cílové skupiny prostřednictvím sdílení zajímavého obsahu na sociálních sítích. Zdroj: <https://www.evisions.cz/influencer-cs/>

1.7.7 Procesy

Jedná se o všechny činnosti, postupy a mechanismy, které souvisí s poskytovanými službami. Řízení procesů je hlavní faktor pro neustálé zlepšování celkové kvality služeb. Procesy lze dělit podle opakovatelnosti, možnosti automatizace či vysokému kontaktu se zákazníkem. Procesy je potřeba neustále klasifikovat, vyhodnocovat a zjednodušovat (Vašítková, 2014).

1.8 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum lze chápat jako systematické určování, shromažďování, analyzování a následné vyhodnocování informací. Informace se týkají problému, který musí společnost vyřešit. Nástroje a postupy marketingového výzkumu slouží k poznávání a spokojenosti zákazníků, jejich potřeb, přání či očekávání (Kotler, 2006), (Foret, 2008).

Marketingový výzkum se dělí na primární a sekundární. Nejdříve se provádí sekundární výzkum, a pokud požadované informace nejsou dostupné a nashromážděné, je společnost nucena provést vlastní primární výzkum. **Sekundární výzkum** vychází z publikovaných údajů v rámci primárního výzkumu. Jedná se o dodatečné a další využití informací, které jsou již shromážděné a dostupné. **Primární výzkum** zahrnuje celý proces, který je tvořen prvotním sběrem informací v terénu vlastními silami či najatou spolupracující společností za účelem získání informací pro konkrétní výzkum (Foret, 2008), (Kozel, 2006).

Primární marketingový výzkum se dále dělí na kvantitativní a kvalitativní výzkumy:

- **kvantitativní výzkum** odpovídá na otázku kolik. Cílem je získání informací o zastoupení sledovaného jevu, názoru v cílové populaci. Výsledky jsou zobrazeny prostřednictvím grafů a tabulek založené na statistické analýze. Lze využít také testování hypotéz, které jsou následně po provedeném výzkumu, potvrzeny či vyvráceny,
- **kvalitativní výzkum** se zabývá hledáním motivů, příčin, preferencí a postojů. Výzkum přináší odpověď na otázku proč. Výzkumníci pracují s menším vzorkem respondentů, zejména s jednotlivci či menšími skupinami. Cílem je získat informace o rozhodování zákazníků a myšlenkových pochodech, které ovlivňují nákupy či vztah k produktu. Využívají se individuální hloubkové rozhovory či skupinové diskuse (Tahal, 2017).

1.8.1 Techniky marketingového výzkumu

Techniky marketingového výzkumu slouží k sběru primárních informací. Informace zaznamenávají chování, názory, postoje a motivy lidí. Mezi základní techniky sběru informací patří dotazování, pozorování a experiment (Foret, 2008).

Dotazování

Dotazování patří mezi nejpoužívanější techniku marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí nástrojů, jako jsou dotazníky a záznamové archy, a vhodně zvolenou komunikací mezi výzkumníkem a respondentem, tedy nositelem informací (Foret, 2008).

Dotazování lze provádět písemně, osobně, telefonicky či elektronicky. Písemné dotazování je zprostředkováno prostřednictvím dotazníků či ankety. Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s respondentem prostřednictvím skupinových či individuálních rozhovorů. Telefonické dotazování je založeno na anonymních respondentech, kteří mohou poskytovat upřímné a otevřené odpovědi (Foret, 2008), (Kozel, 2006).

Mezi velmi často využívaný nástroj v marketingovém výzkumu pro sběr dat se využívá dotazník, který představuje formulář s otázkami, na něž respondenti odpovídají. Dotazník musí splňovat pravidla, které zajistí obdržení kvalitních informací s vypovídající hodnotou. Může obsahovat otevřené, polouzavřené, zavřené otázky, tak také škály, které slouží k měření názorů a postojů respondentů. Dotazník je potřeba podrobit vlastní pilotáži a odstranit případné chyby (Kozel, 2006).

Pozorování

Pozorování je další technika sloužící k získání primárních informací. Pozorování provádí speciálně vyškoleni pozorovatelé, kteří pozorují chování, reakce, způsoby, preference, vlastnosti sledované jednotky. Obě strany se vzájemně neovlivňují a nevyrušují. Pozorování lze provádět skrytě či zúčastněně. U skrytého pozorování se objekty chovají přirozeně, ovšem u zúčastněného pozorování je potřeba využít digitálních přístrojů, aby nedošlo k záměrnému zkreslení výsledků. V dnešní době lze vybraný vzorek populace pozorovat také prostřednictvím kamerového systému, turniketů, čtečích zařízení či pokladních systémů (Foret, 2008), (Kozel, 2006).

Experiment

Experiment je technika, která se využívá při testování dopadu zamýšlené změny. Založeno na testování, které sleduje a vyhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách. V průběhu experimentu je testován prvek, což je nezávisle proměnná, a jeho vliv na proces, který se označuje jako závisle proměnná. Jedná se například o změnu produktu, ceny, provozní doby či interiéru provozovny (Kozel, 2006), (Foret, 2008).

Experiment se dělí na laboratorní a terénní. Laboratorní experiment probíhá v uměle vytvořeném prostředí. Vybraní respondenti jsou pozváni do připravených místností, kde se měří fyziologické reakce na nejrůznější marketingové podněty. Naopak terénní experiment se uskutečňuje v přirozeném prostředí, například v konkrétní podnikové prodejně (Foret, 2008).

1.8.2 Formulace hypotézy a test nezávislosti

Po správně definovaném marketingovém problému se nejprve určí účel výzkumu, který je převeden jasně definovaných cílů. Následně je nutno formulovat hypotézy možného řešení daného problému. Hypotézy jsou vyslovené předpoklady o povaze zjišťovaných vztahů. Význam hypotézy spočívá v ověřování souvislostí mezi zkoumanými proměnnými. Na základě provedeného zkoumání dochází k potvrzení či vyvrácení hypotéz (Kozel, 2006).

Jednou z metod, která slouží k potvrzení či vyvrácení hypotézy se nazývá **test nezávislosti dvou kvalitativních znaků**. Postup je založen na tom, že na prvních základního souboru měříme dva kvalitativní znaky. Za prvé se testuje nulová hypotéza H_0 , a poté alternativní hypotéza H_1 , která je protikladem nulové hypotézy. Pokud přijmeme hypotézu, tedy že jsou znaky na sobě závislé, je nutno zjistit velikost čili těsnost této závislosti prostřednictvím Cramérova koeficientu kontingence. Druhým krokem je výpočet testového kritéria dle vzorce č. 1. Čísla označena \hat{p}_{ij} představují odhady simultánních pravděpodobností a rovnají se součinům odhadů marginálních pravděpodobností (Kropáč, 2012).

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n\hat{p}_{ij})^2}{n\hat{p}_{ij}}$$

Vzorec č. 1: Testové kritérium
(Zdroj: Kropáč, 2012)

Třetí krok spočívá ve výpočtu kritického oboru pro zvolenou hladinu významnosti. Písmeno r značí počet řádků, písmeno s značí počet sloupců. Tímto testem se zjistí, zda jsou zkoumané znaky závislé či nezávislé. Pokud se hodnota testového kritéria realizuje, zamítá se nulová hypotéza H_0 a přijímá se alternativní hypotéza H_1 (Kropáč, 2012)

$$W_\alpha = \{\chi^2: \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}((r-1)(s-1))\}$$

Vzorec č. 2: Výpočet kritického oboru pro zvolenou hladinu významnosti
(Zdroj: Kropáč, 2012)

Pro výpočet testu nezávislosti se využívá nástroj Excel software od Microsoft. Nejdříve se nadefinuje kontingenční tabulka očekávaných a aktuálních četností. Poté se pomocí příkazu CHISQ.TEST určí tzv. p -hodnota testu. P -hodnota má velikost 0,5 (Michalíková, 2018).

Velikosti těsnosti závislosti mezi testovanými znaky se určuje pomocí Cramérova koeficientu kontingence. Písmeno m představuje menší z obou čísel r a s . Cramérův koeficient nabývá hodnot v intervalu 0 až 1. Čím je hodnota bližší 1, tím je závislost těsnější a naopak (Kropáč, 2012). Vzorec pro výpočet je následující:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m-1)}}$$

Vzorec č. 3: Cramérův koeficient kontingence
(Zdroj: Kropáč, 2012)

1.9 Analýza rizik

Riziko v podnikatelském prostředí znamená pravděpodobnost vzniku události, která se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko je chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty, která je vyvolána kolísavostí finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v rámci změn u různých kritérií (Smejkal, 2013).

Snížování rizik začíná jejich důslednou analýzou. Kvalitní analýza je východiskem pro správné řešení problému v jakékoliv oblasti a vstupem pro oblast řízení jednotlivých rizik. Analýza rizik je proces, který zahrnuje definici hrozeb, stanovení rizik s mírou pravděpodobnosti jejich uskutečnění a hodnotu závažnosti. Skládá se z několika kroků, a to z identifikace rizik (aktiv), určení hodnoty rizika a významu pro společnost, identifikace hrozeb a slabin, stanovení závažnosti hrozeb (Smejkal, 2013).

Pro analýzu rizik existuje mnoho metod. Jednou z nich je skórovací metoda s mapou rizik. Metoda se skládá ze tří fází. První fáze se zabývá identifikací rizik prostřednictvím rizikových faktorů. Druhá fáze hodnotí rizika z hlediska jejich výskytu a následujícího dopadu. Využívá se desetibodová stupnice. Poslední fáze zahrnuje návrhy na opatření, které povedou k snížení rizika (Doležal, 2012).

1.10 SWOT analýza

SWOT analýza je strategická analýza, jejímž cílem je identifikace současného stavu společnosti a jeho okolí. Sumarizuje základní faktory, které ovlivňují efektivnost marketingových aktivit a dosažení stanovených cílů. Jedná se o analýzu společnosti z hlediska jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Vnitřní prostředí analyzuje a identifikuje silné a slabé stránky společnosti, zatímco vnější prostředí identifikuje a hodnotí příležitosti a hrozby pro danou společnost (Horáková, 2003, s. 46), (Grasseová, 2012).

Silné stránky představují pozitivní faktory, které zvyšují prosperitu společnosti a přispívají k celkovému úspěchu. Jedná se o schopnosti, dovednosti a zdroje, které společnosti poskytují konkurenční výhodu a nelze je lehce okopírovat. Opakem jsou **slabé stránky**, které představují určitá omezení nebo nedostatky bránící efektivní výkonnosti. **Příležitosti** představují možnosti vedoucí k lepšímu využití disponibilních zdrojů a efektivnímu plnění cílů. Příležitosti nejvíce vyplývají ze změn v geografických, politických a ekonomických faktorů. **Hrozby** představují nepříznivou situaci v podobě různých překážek, které ovlivňují činnost a postavení společnosti. Jedná se o faktory, které mohou způsobit neúspěch či úpadek (Horáková, 2003).

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>skutečnosti, které přináší výhody zákazníkům i společnosti</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>věci, které společnost dělá špatně, nebo ty, ve kterých si ostatní společnosti vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést společnosti úspěch</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>skutečnosti, trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek č. 3: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013)

Jako první se doporučuje zpracovat vnitřní analýzu OT, která vychází z makroprostředí a mikroprostředí. Poté následuje provedení vnitřní analýzy SW, která vychází z vnitřního prostředí společnosti např. cíl, systémy, materiální prostředí, organizační struktura (Jakubíková, 2013).

Pro vyhodnocení SWOT analýzy existuje celá řada metod. Jednou z variant je metoda založená na stanovení váhy pro jednotlivé položky SWOT analýzy. Součet jednotlivých vah v každé kategorii musí být rovno jedné. Čím je hodnota váhy vyšší, tím více je položka důležitá a naopak. Hodnocení je nutno provést pro interní i externí faktory. Interní faktory se zapisují do tzv. IFE matice, externí faktory se zapisují do EFE matice. Následuje hodnocení stupně vlivu na škále. Interní faktory využívají škálu v rozmezí jedna až pět, přičemž číslo jedna vyjadřuje nejnižší spokojenost s daným prvkem a číslo 5 nejvyšší spokojenost s daným prvkem. Stejným způsobem je hodnocena také matice externích faktorů. Zde se využívá k hodnocení škála se zápornými znaménky. Po hodnocení každé položky v dané kategorii je nutno provést součin váhy a hodnocení. Poslední krok spočívá v provedení sumy všech vypočítaných součinů jednotlivých kategorií (Fotr, 2012).

1.11 Shrnutí teoretické části práce

Teoretická část diplomové práce vymezuje základní definice marketingu a analýzy, které jsou stěžejní pro zpracování následujících kapitol. Na úvod je vymezen pojem marketing a marketing na spotřebitelských (B2C) a průmyslových (B2B) trzích,

který se od sebe liší v různých směrech. Poté následuje vymezení marketingového prostředí, které se člení na analýzu vnějšího prostředí a vnitřního prostředí. Vnější prostředí využívá analýzu makroprostředí a mikroprostředí, která nahlíží a analyzuje společnost z vnějšku. Nelze opomenout také Porterův model pěti sil, který hodnotí atraktivitu trhu. Naopak analýza vnitřního prostředí využívá metodu 7S, přičemž zkratka vychází z počátečních písmen anglických názvů. Stěžejní oblastí pro splnění stanoveného cíle je definování marketingového mixu a marketingové komunikace. Vzhledem k rozvoji sociálních sítí je marketingová komunikace přiblížena taktéž z internetového pohledu. Následuje vysvětlení marketingového výzkumu včetně využívaných technik. Závěr teoretické části se věnuje analýze rizik včetně tzv. skórovací metody. Teoretická část práce je zakončena SWOT analýzou, která hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce se zabývá analýzou současného stavu společnosti Kakaovník, s. r. o. – Čokoládovna Janek. Na úvod jsou uvedeny základní údaje o společnosti, taktéž stručná historie a zmíněna jsou také prestižní ocenění z oblasti gastronomie, jež společnost získala. Dále je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, konkrétně analýza SLEPT, Porterova analýza pěti sil a analýza 7S. Součástí práce je také podrobná analýza současných konkurenčních společností. Stěžejní částí této práce je analýza marketingového mixu 7P, a to včetně analýzy komunikačního mixu. V neposlední řadě je provedeno dotazníkové šetření zaměřující se na spokojenost B2B zákazníků se současným marketingovým mixem. Všechny analýzy jsou na závěr této práce shrnuty do SWOT analýzy.

2.1 Představení společnosti

Kakaovník, s. r. o. neboli Čokoládovna Janek je společnost, jež se zabývá výrobou čokoládových produktů, které jsou vyráběny ručně a z těch nejkvalitnějších surovin. Čokoládovna Janek vznikla na konci roku 2015 v Uherském Brodě, tedy v malém městě na úpatí Bílých Karpat ve Zlínském kraji. Malá čokoládovna vznikla jako projekt tří kamarádů, jenž si dali za cíl vyrábět nejlepší čokoládu bez kompromisů a výmluv. Výroba byla oficiálně spuštěna v roce 2016. Od téhož roku je oficiálně považována za čokoládovnu. Filozofií Čokoládovny Janek je vyrábět čokoládové produkty kvalitně a poctivě z původních surovin, bez využití chemických prvků. (O nás, 2020), (KAKAOVNÍK S.R.O. – VÁCLAV DURĐÁK, 2020). Společnost Kakaovník, s. r. o. – Čokoládovna Janek bude dále uváděna jako Čokoládovna Janek.



Obrázek č. 4: Logo společnosti Kakaovník, s. r. o. – Čokoládovna Janek
(Zdroj: Facebook - Čokoládovna Janek, 2020)

Příběh založení této čokoládovny začíná v Holandsku, kde se ocitl jeden ze spolumajitelů, Vlastimil Urbanec, jako pomocná síla v místní čokoládovně. K realizaci jeho snu mu pomohl jeho kamarád Václav Durd'ák, který je v současné době nositelem většiny myšlenek, nápadů a vize celé společnosti. Díky němu se dodnes čokoládové pochoutky vyrábí ručně a v té nejvyšší kvalitě. Posledním členem je čokolátérka Aneta Durd'áková, pod jejíma rukama vznikají čokoládové pralinky a lanýže (KAKAOVNÍK S.R.O. – VÁCLAV DURDÁK, 2020).

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	Kakaovník, s. r. o.
Datum vzniku a zápisu:	11. listopadu 2015
Sídlo společnosti:	Vazová 2451, 688 01 Uherský Brod
IČO:	04555953
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Spisovná značka:	C 90603 vedená u Krajského soudu v Brně
Statutární orgán:	3 společníci
Základní kapitál:	230 000,- Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Platný výpis z obchodního rejstříku - Kakaovník, s. r. o., © 2012-2015).

2.1.2 Získaná gastronomické ocenění

Čokoládovna Janek v roce 2020 získala dvě prestižní ocenění v soutěži Great Taste Awards, jenž je nazývána rovněž gurmánský Oscar. Soutěž se každoročně pořádá v Londýně ve Velké Británii. První ocenění získal lísko-oříškový krém nazvaný LÍSKOVKA, který obsahuje 71 % lískových ořechů. Druhé ocenění získala 50% mléčná čokoláda z kakaových bobů z Madagaskaru (Švehlíková, 2020).



Obrázek č. 5: Oceněná LÍSKOVKA v soutěži Great taste Awards
(Zdroj: JANEK Chocolate, 2021)

2.2 Aktuální trendy v čokoládovém průmyslu

Čokoláda je nezbytnou součástí gastronomie. Trendy v této oblasti se každoročně mění a posouvají jiným směrem. Každý rok čokolatiéři přichází s různými novinkami, jedná především o zajímavé a netradiční kombinace chutí. Aktuálními trendy v čokoládovém světě jsou čokoládové tabulky s alkoholem. Nejčastěji se využívá whiskey, rum, víno a exotické pálenky. Očekávaným trendem v České republice je také výroba čokolád s oblíbeným českým nápojem – pivem. Trendem se stává také využívání netradičních bylin a koření. Stále více oblíbený je rozmarýn, tymián, bazalka či hřebíček. Z klasických příchutí je to máta a skořice. Nelze opomenout také jedlé květiny fialky, rakytník, levandule a citronovou trávu. Výrobci čokolády nedají dopustit také na tradiční české příchutě, jedná se o šípky, borůvky, jahody, maliny a ostružiny. Trendem je také kombinace čokolády a pečiva. Velkým trendem je také používání různých alternativ živočišných mlék. Zahraniční čokoládovny čím dál častěji využívají kokosové mléko, ovesné mléko i mandlové mléko, které ovšem za ostatními značně zaostává. Vzhledem k rostoucímu zájmu o zdravý životní styl se předpokládá, že bude zájem o čokolády bez přidaného cukru, případně o čokolády slazené pomocí sušeného ovoce, ořechy či datlemi. Své místo v trendech mají také exotické chutě, které představují slanou lékořici, dýni či banán (Pomahačová, 2021).

2.3 Analýza makroprostředí

V následující části práce je Čokoládovna Janek podrobena analýze vnějšího marketingového prostředí prostřednictvím SLEPT analýzy. SLEPT analýza je tvořena šesti faktory, které ovlivňují působení analyzované společnosti na trhu. Jedná se o sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory.

2.3.1 Sociální faktory

Čokoládovna Janek je ovlivněna mnoha sociálními či demografickými faktory. Jedná se například o příjmy spotřebitelů, spotřebu čokoládových výrobků či čokolády nebo počet obyvatel z hlediska sídla společnosti.

Město Uherský Brod má k 31. prosinci 2019 zaevidovaných 16 441 obyvatel. Nutno říct, že počet obyvatel každoročně klesá, což může vést k nedostatku zákazníků a schopných zaměstnanců (Počet obyvatel v obcích - k 31.12.2019, 2020).

Dalším důležitým faktorem jsou příjmy obyvatelstva. Výše příjmů obyvatelstva má výrazný vliv na životní úroveň, a tím pádem také na jejich nákupní rozhodování. Obecně vyšší příjmy obyvatelstva vedou k vyšší spotřebě a nákupu produktů. Obyvatelé s růstem příjmů více utrací za kvalitní a luxusní produkty. Ve Zlínském kraji průměrná hrubá mzda ve druhém čtvrtletí 2020 činila 30 105 Kč, což je oproti stejnému období roku 2019 nárůst o 0,6 %. Průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji každoročně narůstá, ovšem při srovnání se všemi kraji v České republice je průměrná mzda ve Zlínském kraji druhá nejnižší. (Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 2. čtvrtletí 2020, 2021).

Češi jsou národ, který má rád čokoládu, což má za následek růst spotřeby čokoládových výrobků. V roce 2020 byly zveřejněny prostřednictvím Českého statistického úřadu nejnovější údaje o spotřebě čokoládových výrobků. Spotřebitelé v roce 2019 spotřebovali téměř 2,6 kilogramu čokolády, což je téměř o pětinu více než v roce 2009. V roce 2009 činila spotřeba na jednoho spotřebitele 2,3 kilogramu. Dalších 3,6 kila zkonzumovali spotřebitelé ve formě čokoládových cukrovinek (Spotřeba potravin za rok 2019, 2020).

Zvláště oblíbená je hořká čokoláda. Větší spotřeba čokolády je vyvolána postupným bohatnutím spotřebitelů v České republice. S růstem příjmů spotřebitelů, rostou také nákupy luxusních potravin, zejména kvalitních čokolád. V roce 2019, za který jsou k dispozici nejnovější zveřejněná data, spotřebitelé zkonzumovali 2,6 kilogramu

čokolády, takřka o pětinu více než ještě v roce 2009 (Kovanda, 2020). Tabulka č. 1 zobrazuje vývoj spotřeby čokoládových produktů od roku 2009 až 2019 v České republice na jednoho obyvatele.

Tabulka č. 1: Spotřeba čokoládových produktů na 1 obyvatele za rok 2009–2019

kg/obyvatele	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Čokoláda	2,3	2,4	2,5	2,7	2,7	2,7	2,6	2,7	2,7	2,7	2,6
Kakaový prášek	0,4	0,4	0,5	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6	0,5

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Spotřeba potravin za rok 2019, 2020)

V České republice každoročně také roste spotřeba kakaových bobů. V roce 2013 spotřeba kakaových bobů na jednoho obyvatele činila 2,4 kilogramu. V roce 2019 se spotřeba zvýšila na 2,8 kilogramu kakaových bobů na obyvatele (Spotřeba potravin za rok 2019, 2020).

2.3.2 Politicko – legislativní faktory

V současné době je politická situace v České republice velmi nestabilní. Je to způsobeno zejména probíhající koronavirovou situací. Mezi vládou a opozicí dochází neustále k četným konfliktům. Z jednání vlády jsou vydávány usnesení, které mají dopad na fungování celé ekonomiky v zemi. V roce 2021 budou probíhat volby do Poslanecké sněmovny, které mohou mít výrazný vliv na změny v legislativě.

Každá společnost provozující svou činnost na území České republiky je povinna dodržovat platné znění zákonů, norem, vyhlášek, a to včetně jejich úprav či doplnění. Vzhledem k předmětu podnikání je společnost Čokoládovna Janek nucena primárně dodržovat zákony či předpisy z oblasti potravin, výroby a hygienických opatření. V potravinářské výrobě existuje nespočet zákonů, kterými se dané společnosti musí řídit. V první řadě musí společnost dodržovat a plnit hygienické požadavky pro potravinářskou provozovnu. V České republice se potravinářství řídí Zákonem o potravinách a tabákových výrobcích č. 110/1997 Sb., který reguluje povinnosti výrobců v oblasti výroby. Společnost musí dodržovat také nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách jednotlivým spotřebitelům. Dalším důležitým zákonem je Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., který výrobci dává povinnost informační, jedná se například o informace o produktech včetně jeho vlastností, užití, dále také Zákon o obalech č. 477/2001 Sb. Nelze opomenout Vyhlášku č. 76/2003 Sb., která stanovuje požadavky pro přírodní sladidla, med, cukrovinky, kakaový prášek,

směs kakaa s cukrem, čokoládu a čokoládové bonbony. Splnění všech zákonů spojených s potravinářským průmyslem může pro potenciální společnosti, které se rozhodnou vstoupit na daný trh, představovat určitou vstupní bariéru (Zákony pro lidi.cz, ©2010-2021).

Významný vliv na činnost čokoládovny má také současná koronavirová situace, která negativně ovlivňuje zejména činnosti spojené s osobním prodejem a budování vztahů se zákazníky.

2.3.3 Ekonomické faktory

Společnost Čokoládovna Janek je ovlivňována mnoha makroekonomickými ukazateli, konkrétně se jedná o inflaci a hrubý domácí produkt.

Míra inflace

Průměrná míra inflace neboli také růst cenové hladiny v roce 2020 činila 3,2 %. V uplynulých letech míra inflace neustále kolísala a od roku 2017 se míra inflace pohybuje kolem 2,5 %. Zvyšování cenové hladiny je způsobeno pomalým zvyšování cen u tabákových výrobků, pohonných hmot, určitých druhů potravin či nájemného (Inflace, spotřebitelské ceny, 2021). V únoru 2021 míra inflace činila 2,1%. Vývoj míry inflace v rozmezí roku 2014–2020 je zobrazeno v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Vývoj míry inflace v České republice od roku 2014

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inflace v %	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Inflace, spotřebitelské ceny, 2021)

Hrubý domácí produkt vyjadřuje výkonnost ekonomiky. Hrubý domácí produkt v roce 2020 klesl na -5,6 %, což pro ekonomiku znamená negativní dopad. Pokles je způsoben zejména sníženou zahraniční i domácí poptávkou a spotřebou domácností. Největší negativní dopad zaznamenaly odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství (HDP 2021, vývoj HDP v ČR, 2021).

2.4 Analýza mikroprostředí

Následující kapitola se zabývá podrobnou analýzou stávajících konkurenčních společností na trhu, dodavatelů i odběratelů. Pro analýzu mikroprostředí byla zvolena Porterova analýza pěti sil, která obsahuje síly, které mají vliv na existenci a chod celé

společnosti. Jedná se o analýzu stávající konkurence, hrozeb vzniku potenciálních konkurentů a substitučních produktů. Analýze je podrobena také vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků.

2.4.1 Stávající konkurence

Společnost Čokoládovna Janek působí ve Zlínském kraji, kde v současné době nemá žádnou konkurenční společnost. Na českém trhu existuje mnoho několik konkurenčních společností, jejichž předmětem podnikání je výroba čokolády, čokoládových výrobků a doplňků. Čokoládovna Janek ovšem nemá přímého konkurenta. I přesto, že na trhu existuje mnoho společností, které vyrábí čokoládu anebo čokoládové pralinky, tak žádná z konkurenčních společností nemá tak široké portfolio výrobků jako analyzovaná společnost. Ve většině případů se konkurenční společnosti primárně zaměřují pouze na výrobu čokolády anebo pralinek. Čokoládovna Janek vyrábí jak čokoládu, čokoládové pralinky a lanýže, tak také lísko-oříškový krém, cibulové chutney či oříšky v čokoládě.

Čokoládovna Janek momentálně své výrobky dodává na český a slovenský trh. V současné době má čokoládovna na slovenském trhu patnáct B2B zákazníků, kteří její výrobky odebírají pravidelně nebo příležitostně. B2B zákazníci se nachází převážně v blízkých městech sousedících s Českou republikou (JANEK Chocolate, 2021).

Mezi největší společnosti z České republiky patří například Jordi's čokoláda, Čokoládovna Troubelice, AJALA Chocolate, HERUFEK Chocolate, Míšina čokoláda, Kristyjan Chocolatiers, Čokoládovna Choco Café, Chocolate hill s.r.o., Čokoládovna LANA, Čokoládovna Lidka či Pražská čokoláda Steiner a Kovařík. Mezi konkurenční společnosti, které se zabývají pouze výrobou čokoládových pralinek, se řadí například Pralinky od Lenky, Pralinky La Vie Chocolat či KAMILA CHOCOLATES.

Mezi konkurenční společnost ze Slovenska lze považovat Pralinkovo či Lyra Chocolate. Za velmi silnou konkurenci lze považovat také mezinárodní společnosti Mondeléz, Nestlé, Lindt či různé privátní značky jednotlivých obchodních řetězců.

Ve Zlínském kraji, kde sídlí analyzovaná čokoládovna, neexistuje přímá konkurenční společnost. V obci Vizovice sídlí Čokoládovna Carletti a Chokolaterie Chapeau, přičemž obě čokoládovny se zabývají pouze výrobou čokoládových pralinek. Taktéž v obci

Kroměříž sídlí čokoládovna Yesterka, která se zabývá výrobou čokoládových pralinek z belgické čokolády.

V diplomové práci se zabývám analýzou konkurenčních společností, které se nejvíce podobají Čokoládovně Janek svým předmětem podnikání a výrobou. Jedná se tedy o malé a rodinné české a slovenské čokoládovny, jejichž cílem je vyrábět poctivé čokolády a čokoládové výrobky z nejkvalitnějších surovin. Taktéž cílová skupina zákazníků vybraných konkurenčních společností je identická jako u analyzované společnosti.

Rivalita mezi stávající konkurencí je střední. Existuje mnoho čokoládových společností, ovšem žádná z konkurenčních společností nemá tak široké portfolio výrobků, což lze považovat za určitou konkurenční výhodu. Ovšem konkurenční společnosti působí na trhu delší dobu, čímž si vybudovaly určitou pověst a získaly své loajální zákazníky po celé České republice.

JORDI'S CHOCOLATE

Jordi's Chocolate je malá čokoládovna sídlící v Hradci Králové. Jsou průkopníky a prvními výrobci Bean to Bar čokolády v České republice. Čokoládovna byla založena v roce 2010 dvěma kolegy z gastronomie, které ohromily malé čokoládovny. Tentýž rok v Hradci Králové založili malou prodejnu plnou čokolády, která neměla u obyvatel oblibu. V roce 2012 se rozhodli vyrábět vlastní tzv. Bean to Bar čokoládu. Za rok zpracují přibližně 5 tun kakaových bobů, které jsou nakupovány z různých destinací po celém světě (JORDI'S CHOCOLATE, 2018).

Jordi's Chocolate se primárně zaměřuje na výrobu Bean to Bar čokolády. Ve svém portfoliu nabízí bílou, mléčnou i tmavou čokoládu v různých procentních variantách. Nabízí také limitované edice svých čokolád, které mají omezený počet kusů a vyrábí se podle sezónní atraktivity a surovin. V podzimní limitované edici vyrobili mléčnou čokoládu „Pumpkin“, která obsahuje karamelizovaná dýňová semínka obalená ve skořici. Nelze opomenout také již Vánoční limitovanou edici, která nabízí například perníkovou čokoládu, mléčnou čokoládu s jablkem a skořicí, tmavou čokoládu s kokosem či vánoční adventní kalendář. Dále ve svém portfoliu nabízí také kakaové boby pražené či v čokoládě, kakaové máslo, horkou čokoládu, oříšky v čokoládě, oříškovo-čokoládový krém. Pro zákazníky nabízí taktéž zakázkovou výrobu nebo velká balení, která jsou cenově zvýhodněná (Jordi's Chocolate, 2021).

Čokolády Bean to Bar se cenově pohybují v rozmezí 95 Kč – 99 Kč za 50 g tabulku čokolády, nápoj horká čokoláda 1 kg stojí 733 Kč. Za lískové oříšky v hořké čokoládě 130g zákazník zaplatí 210 Kč (Jordi's Chocolate, 2021).

Co se týče distribuce, Jordi's Chocolate využívá přímou i nepřímou distribuční cestu. Koncoví zákazníci mohou čokolády a ostatní výrobky zakoupit v jejich vlastní podnikové prodejně nebo přímo na e-shopu společnosti. Dále je možné čokolády a výrobky zakoupit v devadesáti šesti prodejnách, které nabízí čokoládové výrobky z této čokoládovny po celé České republice i na Slovensku. Tyto společnosti představují pro čokoládovnu B2B zákazníky. Pro přepravu výrobků jsou využívány přepravní společnosti DPD a Zásilkovna. Zákazníci mohou využít také osobní odběr zdarma přímo v místě podnikové prodejny (Jordi's Chocolate, 2021).

V rámci komunikace s B2B i B2C zákazníky společnost využívá různé komunikační nástroje, prostřednictvím kterých informuje se zákazníky o novinkách a buduje s nimi dlouhodobé a přátelské vztahy. Ke komunikaci se zákazníky využívají dvě sociální sítě, a to Facebook a Instagram. Společnost disponuje přehlednými webovými stránkami včetně e-shopu. Webové stránky obsahují všechny potřebné informace, které zákazníkovi umožní bezproblémový nákup. Pro rychlejší nákup webové stránky nabízí záložku „Rychlé objednávky“, které ocení zejména B2B zákazníci. Webové stránky jsou ve třech jazycích – český, slovenský a anglický jazyk. V rámci online marketingu společnost využívá PPC reklamu ve vyhledávací i obsahové síti. Taktéž využívá reklamu na sociální síti Facebook a Instagram. Další využívaným nástrojem pro podpory prodeje jsou tzv. dny dopravy zdarma či doprava zdarma při objednávce nad stanovenou částku. Pravidelně provádí na obou sociálních sítích spotřebitelské soutěže o hodnotné ceny (Facebook - Jordi's Chocolate, 2021), (Jordi's Chocolate, 2021).



Obrázek č. 6: PPC reklama čokoládovny Jordi's v obsahové síti
(Zdroj: Česko-Slovenská filmová databáze, © 2001-2021)

V rámci podpory prodeje nabízí dny dopravy zdarma, která primárně určena pro koncové zákazníky. Pro koncové i B2B zákazníky taktéž pořádá pravidelné degustace čokolád (Facebook - Jordi's Chocolate, 2021).

Jordi's Chocolate během své existence získala řadu prestižních ocenění v mezinárodní soutěži The Academy of Chocolate. Jedná se o jedinou soutěž, které se účastní již od roku 2013 a považují ji za jediného „Oscara“ v čokoládě. V roce 2015 jako první čeští výrobci čokolády získali stříbrnou a bronzovou medaili. V současné době se pyšní již čtrnácti oceněními, přičemž v roce 2020 získali čtyři bronzové ocenění (Jordi's Chocolate, 2021).

AJALA Chocolate

AJALA Chocolate je čokoládovna z Brna, která vznikla v roce 2014. Ajala Chocolate vyrábí čokoládu Bean to Bar, a to pouze ze dvou surovin – z kakaových bobů a třtinové šťávy. K výrobě jsou využívány prémiové kakaové boby z ověřených destinací Střední a Jižní Ameriky. Jejich vize je založena na historii – konkrétně jsou inspirováni první republikou, ve které Československo bylo třetím největším zpracovatelem kakaových bobů. Také obaly čokolád mají prvorepublikovou inspiraci a jsou ručně tištěné (O nás AJALA Chocolate, 2021).

AJALA Chocolate se primárně zaměřuje na výrobu tmavých tabulkových čokolád v různých procentních variantách a příchutích. Jejich nabídka čokolád je velmi pestrá a nabízí velmi zajímavé příchutě a limitované edice. Taktéž nabízí veganskou mléčnou čokoládu, ve které je sušené mléko nahrazeno alternativou, a to sušeným kokosovým

mlékem. Druhým výrobkem jsou tzv. Ajalky. Jedná se o máslové sušenky s kakaovými nibsy. Dále nabízejí také lísko-oříškový krém „Mazaná AJALA“, horkou čokoládu či pražené kakaové boby (E-shop AJALA Chocolate, 2021).

Základní druhy čokoládových tabulek se pohybují v cenovém rozmezí 95 Kč – 115 Kč/45 g. Limitované edice jsou dražší a stojí 125 Kč. Lísko-oříškový krém stojí 240 Kč za 180 g. Horká čokoláda stojí 1 160 Kč/kg (E-shop AJALA Chocolate, 2021).

Jak předchozí konkurenční společnosti, tak i AJALA Chocolate využívá přímou i nepřímou distribuční cestu. Čokoládové výrobky lze zakoupit na jejich webových stránkách nebo také u B2B zákazníků, kteří vlastní prodejnu. Své výrobky kromě České republiky dodává také do Německa, Slovenska, Švédska či Francie. Pro přepravu objednávek má čokoládovna nasmlouvané dvě přepravní společnosti – GLS a Zásilkovnu. Lze využít také osobní odběr v sídle společnosti, který není zpoplatněn. Kromě této formy distribuce se AJALA Chocolate pravidelně účastní jarmarků a festivalů. Od roku 2020 lze koupit výrobky také na online supermarketu Rohlík.cz (E-shop AJALA Chocolate, 2021).

Ke komunikaci se zákazníky a propagaci svých výrobků využívají primárně sociální síť – Facebook a Instagram, kam také umísťují online reklamu. Zde pravidelně čokoládovna přidává příspěvky o novinkách i zajímavosti ze světa čokolády. Taktéž v rámci online marketingu využívají reklamu ve vyhledávací síti Google a optimalizaci pro webové prohlížeče SEO. V rámci podpory prodeje AJALA Chocolate neuskutečňuje žádné slevové akce. Webové stránky jsou přehledné a moderní. Ovšem neobsahují veškeré informace. Informace ohledně dopravy a platby jsou dostupné až při vložení výrobků

do košíku. Webové stránky jsou pouze v českém jazyce. Poskytují dopravu zdarma při objednávce nad 500 Kč. Pro své koncové zákazníky na sociální síti Facebook pořádá soutěže o hodnotné ceny.



Obrázek č. 7: Reklama na sociální síti Facebook
(Zdroj: Facebook.com, 2021)

AJALA Chocolate se účastní soutěže International Chocolate Awards. V roce 2018 byly oceněny celkem tři čokolády, které získali stříbrné a bronzové ocenění (E-shop AJALA Chocolate, 2021).

Čokoládovna Troubelice

Čokoládovna Troubelice je malá rodinná čokoládovna z Hané na Moravě. Čokoládovna vznikla v roce 2010, kdy zakladatelé přivezli první kakaové boby a kakaové výrobky. Pro výrobu čokolád a čokoládových výrobků využívají pouze kakaové boby z Ekvádoru, které jsou považované za jedny z nejkvalitnějších. Díky letitým zkušenostem s touto zemí a obchodnímu zástupci, který zde žije, má čokoládovna jako jediná v České republice, dohled nad kvalitou nakupovaných kakaových bobů od sklizně až po samotnou výrobu čokolády. Cílem této čokoládovny je výroba čokolády z kvalitních surovin bez použití jiných rostlinných olejů, bílého cukru a lecitinu (O nás, 2020).

Čokoládovna Troubelice k výrobě čokolády využívá pouze kakaové boby, kakaovou hmotu, kakaové máslo a panelu. V současné době má čokoládovna v nabídce přibližně 30 druhů čokolád, k nimž patří bílá, mléčná i hořká čokoláda ve všech procentních

variantách i příchutích. V nabídce mají například čokoládu s marakujou, levandulí, kávou, drcenými kakaovými boby, chia semínky, s mandlemi, višněmi, či sušeným ovocem. Kromě tabulkových čokolád vyrábí také teplé čokolády, čokoládová kolečka, čokoládovou slast či čokoládové zlomky. Nabízejí také zakázkovou výrobu pro různé příležitosti – svatby, Vánoce, Velikonoce, narozeniny či Valentýn, která je zaměřena pro koncové i B2B zákazníky. Dále nabízí také kakaové doplňky – kakaové boby, kakaovou hmotu a máslo, prášek, sušené ovoce či kávy. Ve svém portfoliu nabízí také velkoobchodní balení (Čokoládovna Troubelice, 2021), (Čokoládovna Troubelice - Výroba pravé čokolády od bobů až po tabulku, 2021).

Čokoládové tabulky Bean to Bar se pohybují v rozmezí 74–139 Kč/45 g. Čokoládová slast se pohybuje okolo 195 Kč/190g. Nejprodávanější výrobek je kakaový prášek, který stojí 139 Kč za 500 g. Horká čokoláda stojí 987 Kč/ 1kg. Pro B2B zákazníky nabízí čokoládovna velkoobchodní ceny. Velkoobchodní ceník je potenciálnímu B2B zákazníkovi zaslán na vyžádání (Čokoládovna Troubelice, 2021).

Čokoládovna Troubelice v rámci distribuce využívá přímou i nepřímou distribuční cestu. Veškeré čokoládové výrobky lze zakoupit v jejich kamenné prodejně, která je primárně určena pro koncové zákazníky. Koncoví i B2B zákazníci mohou využít pro nákup e-shop na webových stránkách čokoládovny. Nabízí také možnost osobního odběru v sídle společnosti. Koncoví zákazníci mohou čokoládové výrobky zakoupit také v šedesáti prodejnách po celé České republice, které jejich čokoládové výrobky mají ve své nabídce. Pro přepravu využívají nasmlouvanou přepravní společnost PPL a Slovak parcel service. Od roku 2021 lze využít také Zásilkovnu (Čokoládovna Troubelice, 2021).

Čokoládovna Troubelice využívá v rámci komunikace a podpory prodeje pouze z některých marketingových nástrojů. Největší zastoupení v rámci propagace má online marketing. Společnost využívá sociální síť Facebook, Instagram a YouTube, kde je v současné době umístěno 42 videí. Pro zvýšení povědomí u zákazníků a vytvoření nových vztahů využívá PPC reklamu, která je umístěna ve vyhledávací i obsahové síti webových prohlížečů. Ke zvýšení povědomí u koncových zákazníků využívá reklamu na sociálních sítích Facebook i Instagram.

Webové stránky společnosti jsou přehledné, moderně zpracované a vícejazyčné. Taktéž využívá nástroj remarketing, kdy prostřednictvím tzv. cookies oslovuje potenciální zákazníky, kteří si již výrobky prohlíželi na webových stránkách.



Obrázek č. 8: Reklama Čokoládovny Troubelice na webovém prohlížeči Seznam.cz
(Zdroj: Seznam.cz, 2021).

V rámci podpory prodeje u koncových zákazníků čokoládovna nepravidelně pořádá slevové zvýhodnění na určité druhy čokoládových výrobků. Pravidelně také pořádá dny dopravy zdarma, které jsou spuštěny zejména při důležitých událostech během roku. Jedná například o Mezinárodní den čokolády či oslava výročí založení společnosti. Často využívaným nástrojem jsou také dárky k nákupu při objednávce nad stanovený limit. Společnost také pravidelně zasílá newslettery, prostřednictvím kterých zákazníci informují o novinkách a akcích. Čokoládovna Troubelice pravidelně zveřejňuje články a poskytuje rozhovory, které jsou publikovány v odborném i neodborném tisku (Facebook - Čokoládovna Troubelice, 2021), (Čokoládovna Troubelice, 2021).

Pravidelně pro své B2B zákazníky pořádají semináře v čokoládovně, které jsou určeny primárně pro výrobce a obchodníky, kteří nakupují či zpracovávají jejich výrobky. V rámci semináře nechybí ochutnávka několika druhů čokolád, sušeného ovoce a kávy. B2B zákazníci také mají možnost nahlédnout do výrobních prostor čokoládovny a seznámit se výrobním procesem. Pro koncové zákazníky pořádá pravidelně JARMARK v místě čokoládovny. Cílem tohoto nástroje je přiblížit čokoládové výrobky i lokální výrobky ostatních výrobců (Facebook - Čokoládovna Troubelice, 2021).

HERUFEK CHOCOLATE

HERUFEK Chocolate je malá rodinná čokoládovna založená v roce 2013 v Čejči, která vyrábí Bean to Bar čokoládu. Dříve se čokoládovna zaměřovala pouze na výrobu ručně vyráběných lanýžů, ovšem v roce 2014 přišel nápad vyrábět vlastní čokoládu z velmi

kvalitních surovin. V současné době zpracovávají kakaové boby v BIO kvalitě z Belize, Guatemaly či Madagaskaru (Náš příběh, 2021).

Čokoládovna HERUFEK vyrábí Bean to Bar čokoládové tabulky v různých procentních variantách tmavé čokolády. V jejich nabídce nechybí ani mléčná či bílá čokoláda s příchutí jahod, malin či café latté. Mimo čokoládu vyrábí také čokoládové lanýžy, které ovšem nelze koupit samostatně. V jejich nabídce je také horká čokoláda či kakaové boby (E-shop Herufek, 2021).

Cena čokoládových tabulek se pohybuje v rozmezí od 115 Kč – 125 Kč. Limitované edice jsou dražší, ovšem časově omezené. Cena balení osmi čokoládových lanýžů stojí 299 Kč. Pro zákazníky vyrábí také BIO horkou čokoládu, která stojí 230 Kč/ 200 g. B2B zákazníci nakupují za velkoobchodní ceny (E-shop Herufek, 2021).

Čokoládovna využívá taktéž přímou i nepřímou distribuční cestu. Hlavním distribučním místem je e-shop na webových stránkách čokoládovny. Pro přepravu objednávek má nasmlouvané dvě přepravní společnosti – PPL a Zásilkovnu. Je možné využít také zdarma osobní odběr v podnikové prodejně. Dále je možné nakupit čokoládové výrobky v prodejnách po celé České republice, které nabízejí jejich výrobky. Od roku 2020 lze koupit výrobky také na online supermarketu Rohlík.cz.

Ke komunikaci se zákazníky a informování o novinkách využívají sociální sítě Facebook a Instagram. Zde přidávají pravidelně příspěvky o připravovaných nových výrobcích, z výroby či návštěv jejich farmářů. Svým dlouhodobým zákazníkům také posílá skrz e-mail newslettery s cílem informovat o připravovaných novinkách či akcích. Webové stránky jsou jednoduché a přehledné. Taktéž využívají reklamu na sociální síti Instagram a Facebook. Tato reklama je zobrazena na obrázku č. 9. Na webových stránkách čokoládovna inseruje články zaměřující se na aktuální dění z oblasti čokolády ve světě i v tuzemsku. Pro zákazníky i širokou veřejnost pořádají zážitkové exkurze. Exkurze je zpoplatněna a je pouze pro omezený počet lidí. Na výběr jsou dva programy, přičemž oba dva programy se zaměřují na výrobu Bean To Bar čokolád. Exkurze zahrnuje popis výroby čokolád, popis čokoládovny degustace čokolád a prohlídka výrobních prostor (HERUFEK Chocolate, 2021).



Obrázek č. 9: Reklama čokoládovny Herufek na sociální síti Instagram
(Zdroj: Instagram, 2021)

Míšina čokoláda

Míšina čokoláda je čokoládovna, která vznikla v roce 2014. Zakladatelka vyrábí čokoládové tabulky od bobu po tabulku, tedy Bean to Bar. Čokolády jsou vyráběny z kakaových bobů od farmářů z Tanzanie, Vietnamu, Madagaskaru či Šalamounových ostrovů. Míšina čokoládovna vyrábí čokoládové tabulky čistě z čokoládových bobů, čokoládového másla a třtinového cukru. Míšina čokoláda získala již 23 medailí z mezinárodních a prestižních soutěží (Míšina Čokoláda, 2021).

V současné době vyrábí 18 druhů Bean to Bar čokolád z různých kakaových bobů v různých procentních variantách. V portfoliu si zákazníci mohou vybrat mezi tmavou, mléčnou či bílou variantou. Tabulkové čokolády vyrábí v 50 g a 80 g variantách. Taktéž lze v nabídce zakoupit limitované edice, například bílou čokoládu s jahodami nebo kardamomem. Nejznámější čokoládová tabulka nese název „Sametová“, která byla vyrobena k výročí sametové revoluce. Portfolio čokoládovny zahrnuje také lísko-oříškový krém a kakaové boby. Na začátku roku 2021 byly vytvořeny nové obaly pro tabulkové čokolády (E-shop Míšina čokoláda, 2021), (Instagram - Míšina Čokoláda). Ceny čokoládových tabulek se pohybují v rozmezí 115 Kč – 159 Kč. Limitované edice čokolád se pohybují od 169 Kč za 80 g. Lísko-oříškový krém stojí 230 Kč za 230 g. Bio

pražené kakaové boby z Tanzanie 225g stojí 195 Kč. Pro B2B zákazníky poskytují velkoobchodní ceny a taktéž vzorky (E-shop Míšina čokoláda, 2021).

Čokoládové výrobky lze zakoupit na e-shopu čokoládovny nebo také u jejich velkoobchodních prodejců. V současné době lze čokoládové výrobky koupit ve 21 prodejnách po České republice. Jedná se o B2B zákazníky, kteří nakupují výrobky pro další zpracování, prodej, případně také jako firemní dárek pro své zaměstnance a obchodní partnery. Čokoládovna se také účastní festivalů po celé České republice, kde je možný nákup čokoládových výrobků. Míšina čokoláda nemá vlastní podnikovou prodejnu. Po domluvě je možný osobní odběr. Pro přepravu objednávek využívá společnost DPD (E-shop Míšina čokoláda, 2021).

Čokoládovna využívá mnoho komunikačních nástrojů, které se týkají zejména B2C trhu. V rámci online marketingu využívají pro komunikaci a propagaci sociální sítě Facebook a Instagram. Na sociálních sítích jsou velmi aktivní, informují zákazníky o novinkách a taktéž probíhajících akcích. Nejvíce aktivní jsou na sociální síti Instagram, kde pravidelně, minimálně 2x denně, přidávají příspěvky. Na zmíněných sociálních sítích využívají taktéž reklamu, která cílí primárně na konečné zákazníky. Webové stránky čokoládovny jsou přehledné, obsahují všechny potřebné informace pro koncové i B2B zákazníky. Taktéž jsou ihned viditelné informace o dopravě a platbě. Webové stránky obsahují také blog, kde návštěvník najde články o novinkách a úspěších firmy. V současné době nevyužívá čokoládovna reklamu ve vyhledávací ani obsahové síti. Míšina čokoládovna také při expedici jednotlivých objednávek pravidelně přidává svým zákazníkům k objednávce vzorky limitovaných edic a novinek (E-shop Míšina čokoláda, 2021).



Obrázek č. 10: Reklama Míšiny čokolády na sociální síti Instagram
(Zdroj: Instagram, 2021)

Prostřednictvím sociální sítě Facebook pořádá čokoládovna soutěže o čokoládové výrobky pro širokou veřejnost. V rámci podpory prodeje každý měsíc čokoládovna volí jednu čokoládu, která se stává čokoládou měsíce. Tuto čokoládu zákazníci mohou koupit s 10% slevou při zadání slevového kódu. Dalším využívaným nástrojem jsou dárky k nákupu konkrétního výrobku a doprava zdarma u objednávek nad 500 Kč. Oba marketingové nástroje jsou časově omezeny (Instagram - Míšina Čokoláda, 2021).

LYRA CHOCOLATE

Lyra Chocolate je slovenská čokoládovna, která vznikla v roce 2008 v Nitře. Pyšní se řadou ocenění z prestižních gastronomických soutěží Great Taste Awards. Lyra čokoládové produkty se vyrábí z kakaových bobů z Kolumbie a Peru (O nás - LYRA Příbeh, 2020).

Slovenská čokoládovna LYRA svým zákazníkům nabízí široké portfolio čokoládových výrobků. Svým zákazníkům nabízí čokolády Bean to Bar, základní a prémiové čokolády a také veganské čokolády. Vyrábí tmavé, mléčné a bílé tabulkové čokolády ve všech procentních variantách. Kromě čokoládových tabulek vyrábí také čokoládové krémy,

horkou čokoládu, čokoládové tyčinky a oříšky a ovoce obalovány v jejich čokoládě. Pro B2B zákazníky nabízí kakaové boby a kakaové máslo. Taktéž nabízí zakázkovou výrobu. V horkých dnech vyrábí taktéž zmrzlinu, kterou lze zakoupit v podnikové prodejně (E-shop LYRA CHOCOLATE, 2020).

Ceny čokoládových výrobků jsou různorodé. Záleží na druhu čokoládové tabulky. Prémiové čokolády jsou několikanásobně dražší než klasické tabulkové čokolády. Klasická čokoládová tabulka stojí 1,99 euro. Bean to Bar čokolády se pohybují kolem 4 euro za 50 g čokoládovou tabulku (E-shop LYRA CHOCOLATE, 2020).

Čokoládovna LYRA využívá taktéž přímou i nepřímou distribuční cestu. Výrobky lze zakoupit v jejich vlastní podnikové prodejně. Rovněž je možné využít online nákupu prostřednictvím e-shopu na webových stránkách. Pro dopravu objednávek využívají nasmlouvanou kurýrní službu Slovak Parcel Service, s. r. o. Taktéž je možné využít osobní odběr v podnikové prodejně, který není zpoplatněn. Své výrobky dodávají do prodejen po celém Slovensku. Expandují taktéž do Polska a České republiky (E-shop LYRA CHOCOLATE, 2020).

Pro komunikaci se zákazníky využívají dvě sociální sítě – Facebook a Instagram. Prostřednictvím těchto sociálních sítí pořádá čokoládovna pravidelně akce pro širokou veřejnost. Tato akce představuje soutěže o čokoládové boxy. Pro zákazníky připravují také 10 % až 20% slevové zvýhodnění na veškerý sortiment při zadání určitého slevového kódu. Tyto časově omezené akce čokoládovna LYRA vyhlašuje při významných událostech – Mezinárodní den čokolády, den matek a otců, Valentýn, Vánoce či Velikonoce. Dalším využívaným nástrojem jsou dárky zdarma při objednávce nad stanovenou částku. Mezi dárky obvykle bývají vlastní trička či plátěné tašky. Při pandemii Covid-19 podpořili sponzorskými dary zdravotníky, hasičské a vojenské složky. Na webových stránkách vydávají také e-magazín ze světa čokolády. E-magazín obsahuje recepty z čokolády, novinky a články. Pravidelně také publikují články v odborných časopisech. Každoročně se čokoládovna LYRA účastní mnoha gastronomických festivalů na Slovensku i v zahraničí (Facebook LYRA CHOCOLATE, 2021).



Obrázek č. 11: Oznámení slevového zvýhodnění čokoládovny LYRA CHOCOLATE na sociální síti Facebook
(Zdroj: Facebook LYRA CHOCOLATE, 2021)

Pralinky od Lenky

Jedná se o fyzickou osobu podnikající dle živnostenského zákona. Pralinkárna má sídlo v Brně. V listopadu roku 2020 otevřela kamennou prodejnu. Pralinkárna vyrábí čokoládové pralinky, čokoládová lízátká či likérové kuličky. Všechny čokoládové výrobky jsou vyrobeny z kvalitní belgické čokolády. Náplně jsou vyrobeny pouze z kvalitních surovin bez použití dochucovadel a náhražek. Pralinky na e-shopu jsou nabízeny pouze v dárkovém balení a nelze je zakoupit kusově. Kromě pralinek vyrábí vlastní čokoládové tabulky ve třech variantách – tmavá, mléčná a bílá (Pralinky od Lenky, 2021).

Pralinka vyjde přibližně na 20 Kč za jeden kus. Čokoládové tabulky stojí 59 Kč za 45 g. Pralinky lze osobně zakoupit v kamenném obchodě nebo prostřednictvím e-shopu. Pro odběr objednávky z e-shopu lze využít dvě odběrová místa v Brně. Taktéž lze využít kurýrní službu a Českou poštu (Pralinky od Lenky, 2021).

Pralinky od Lenky se pravidelně účastní festivalů a gastronomických festivalů. Využívají také obchodní sdělení, které je zasíláno prostřednictvím e-mailu zákazníkům, kteří se dobrovolně přihlásí k odběru. Obchodní sdělení zákazníky informuje o novinkách. Taktéž pořádají čokoládové workshopy (Pralinky od Lenky, 2021).

Tabulka č. 3 zobrazuje přehled analýzy vybraných konkurenčních společností a jednotlivých nástrojů marketingového mixu, které v současné době využívají.

Tabulka č. 3: Souhrnná tabulka konkurenčních společností

Společnost	JORDI'S CHOCOLATE	Čokoládovna Troubelice	AJALA Chocolate	HERUFEK Chocolate	Mišina čokoláda	LYRA CHOCOLATE	Pralinky od Lenky
Produkt	čokolády Bean to Bar, limitované edice výrobků, ořškový krém, kakaové boby, kakaové máslo, horká čokoláda, ořšky v čokoládě	čokolády Bean to Bar, čokoládová kolečka, čokoládová slast, teplá čokoláda, kakaové boby, kakaové zlonky, sušené ovoce, káva	čokolády Bean to bar, limitované edice, máslové sušenky Ajalky, lískoříškový krém, horká čokoláda, kakaové boby	čokolády Bean to Bar, čokoládové lanýže, horká čokoláda, kakaové boby	čokolády Bean to Bar, limitované edice, lískoříškový krém, kakaové boby	Bean to Bar, základní, prémiové, veganské čokolády, čokoládové krémy, horká čokoláda, čokoládové tyčinky, ořšky a ovoce v čokoládě, kakaové boby a máslo	pralinky, čokoládová lízátka, líkerové kulíčky, čokoládové tabulky
Cena	čokolády Bean to Bar - 95-99 Kč/50 g, horká čokoláda - 733 Kč/1 kg	čokolády Bean to Bar 74 - 139 Kč/45 g, horká čokoláda - 987 Kč/kg	čokolády Bean to bar - 95 - 115 Kč/45 g, horká čokoláda 1160 Kč/kg	čokolády Bean to Bar - 115 - 125 Kč/50 g, horká čokoláda 230 Kč/200 g, čokoládové lanýže - 299 Kč/8 ks	základní Bean to Bar čokolády - 115 Kč/ 50 g, ostatní a limitované edice - 159 - 169 Kč/80 g.	základní čokoládové tabulky - 1,99 Euro, Bean to Bar čokolády - 4 Euro/50 g, horká čokoláda - 11,5 Euro/500 g	pralinka - 20 Kč/kus, čokoládová tabulka - 59 Kč/50 g
Distribuce	přímá i nepřímá distribuční cesta (online přes e-shop, podniková prodejna, gastronomické festivaly, prodejny B2B zákazníkům)	přímá i nepřímá distribuční cesta (online přes e-shop, podniková prodejna, gastronomické festivaly, prodejny B2B zákazníkům)	přímá i nepřímá distribuční cesta (online přes e-shop, prodejny B2B zákazníkům, gastronomické festivaly)	přímá i nepřímá distribuční cesta (online přes e-shop, podniková prodejna, gastronomické festivaly, prodejny B2B zákazníkům)	přímá i nepřímá distribuční cesta (online přes e-shop, gastronomické festivaly, prodejny B2B zákazníkům)	přímá i nepřímá distribuční cesta (online přes e-shop, gastronomické festivaly, prodejny B2B zákazníkům)	přímá distribuční cesta (online přes e-shop, podniková prodejna, gastronomické festivaly)
Možnosti dopravy	DPD, Zásilkovna, osobní odběr	PPL, Slovak Parcel service, Zásilkovna, osobní odběr	GLS, Zásilkovna, osobní odběr	PPL, Zásilkovna, osobní odběr	DPD, osobní odběr pouze dle domluvy	Slovak Parcel Service, osobní odběr	Česká pošta, osobní odběr
Podniková prodejna	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano
Propagace	webové stránky vč. e-shopu, reklama ve vyhledávací i obsahové síti, reklama na sociálních sítích, dny dopravy zdarma, spotřebitelské soutěže	webové stránky vč. e-shopu, reklama ve vyhledávací i obsahové síti, reklama na sociálních sítích, remarketing, slevové zvýhodnění, dny dopravy zdarma, dárky k nákupu, zasílání newsletterů, odborné články, pořádání jarmarků a seminářů	webové stránky vč. e-shopu, reklama na sociálních sítích, PPC reklama ve vyhledávací i obsahové síti, SEO optimalizace, spotřebitelské soutěže, doprava zdarma nad 500 Kč	webové stránky vč. e-shopu, reklama na sociálních sítích, zasílání newsletterů, pořádání zážitkových exkurzí	webové stránky vč. e-shopu, reklama na sociálních sítích, slevové zvýhodnění, blog, spotřebitelské soutěže, dárky k nákupu, ochutnávka zdarma, dny dopravy zdarma	webové stránky vč. e-shopu, slevové zvýhodnění, e-magazín, spotřebitelské soutěže, dárky k nákupu, sponzoring, odborné články	webové stránky, newsletter, workshop
Sociální síť	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram, YouTube	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram, YouTube	Facebook, Instagram

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jordi's Chocolate, 2021, Čokoládovna Troubelice, 2021, E-shop AJALA Chocolate, 2021, HERUFEK Chocolate, 2021, Mišina Čokoláda, 2021, E-shop LYRA CHOCOLATE, 2020, Pralinky od Lenky, 2021)

2.4.1.1 Shrnutí analýzy stávající konkurence

Všechny konkurenční společnosti se zaměřují primárně na výrobu tabulkových čokolád Bean to Bar. Mezi doplňkový sortiment patří zejména produkty k dalšímu užití, lísko-oříškové krémy, oříšky v čokoládě či lanýže a pralinky. Slovenská čokoládovna Lyra vyrábí taktéž veganské varianty čokoládových tabulek. Cenová politika konkurenčních společností je téměř identická. Všechny společnosti si zakládají na kvalitních vstupních surovinách, které se promítají do cenotvorby. V rámci distribuce je využita přímá i nepřímá distribuční cesta u všech konkurenčních společností, konkrétně online přes e-shop, osobní odběr či u obchodních partnerů. Možnosti dopravy jsou velmi rozmanité a každá ze sledovaných konkurenčních společností využívá jiné přepravní společnosti. Ovšem služby Zásilkovny jsou využívány nejčastěji. Pět ze sedmi společností vlastní podnikovou prodejnu, kde lze zakoupit nejen výrobky samotné společnosti, ale také řadu výrobků od lokálních výrobců. Všechny společnosti ke komunikaci se zákazníky a propagaci svých výrobků využívají sociální sítě, zejména Facebook a Instagram. Na sociálních sítích jsou velmi aktivní, využívají je ke spotřebitelským soutěžím, informování o slevových akcích či informování o novinkách na trhu. Taktéž pro své koncové zákazníky pořádají slevové akce, dny dopravy zdarma, zážitkové exkurze a dárky k nákupu.

2.4.2 Hrozba vzniku potenciálních konkurentů

Výroba čokolády či čokoládových výrobků na českém trhu je stále oblíbenější. Malé rodinné čokoládovny začaly vznikat převážně od roku 2010. Tudíž se jedná o mladý a prosperující obor podnikání. Hrozba vstupu nových konkurenčních společností na trh v daném odvětví je relativně vysoká, neboť malé čokoládovny v současné době zažívají velký rozmach a jsou stále více oblíbené. Je to dáno také tím, že se v České republice zvyšuje životní úroveň i příjmy spotřebitelů. Roste počet zákazníků, kteří si dopřejí kvalitní čokoládu a ostatní čokoládové výrobky.

Vznik nové čokoládovny, která se rozhodne pro převážně ruční výrobu čokoládových produktů z kvalitních surovin, je při vstupu na trh spjat s určitými bariérami. Nově vzniklá čokoládovna musí vynaložit vysoké počáteční peněžní prostředky na nákup výrobní linky, technologie a vybavení pro zabezpečení plynulého chodu výroby. Další překážkou je nutnost navázat dlouhodobé vztahy se samotnými farmáři či dodavateli,

kterí dodávají kakaové boby nejvyšší kvality z celého světa, rovněž také kakaové máslo, kakaovou hmotu a ostatní suroviny nutné pro výrobu čokoládových výrobků. Další bariérou je získání vhodných prostorů pro potravinářskou výrobu, které budou splňovat všechny hygienické podmínky.

Nutno podotknout, že existence bariér závisí na zvolené strategii a výrobě každé čokoládovny. Pokud se potenciální čokoládovna rozhodne vyrábět čokoládu, pralinky a čokoládové výrobky z polotovarů a již připravených směsí, její vstupní bariéry budou výrazně nižší. Ovšem tato strategie bude mít negativní dopad na kvalitu vyráběných výrobků.

Nově vstupující konkurenční společnosti pro Čokoládovnu Janek představují určitou hrozbu, ale i přesto má analyzovaná společnost široké spektrum čokoládových výrobků, pralinek a lanýžů, kterým žádná z existujících konkurenčních společností nedisponuje. I přes všechny existující bariéry při vstupu na trh je riziko vstupu nových konkurentů střední až vysoké, neboť zájem o poctivé české výrobky roste.

2.4.3 Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Dodavatelé pro Čokoládovnu Janek představují nezbytnou část, prostřednictvím které mohou vyrábět výrobky té nejvyšší kvality a zároveň uspokojit chuťové buňky zákazníků. Čokoládovna Janek při výrobě čokoládových výrobků spotřebovává pouze kvalitní suroviny od dodavatelů, které si pečlivě vybírá. Čokoládovna Janek spolupracuje pouze s dodavateli, kteří mají dlouhodobou tradici a pozitivní reference. Mezi další kritéria při výběru vhodných dodavatelů patří kvalita, výhodné smluvní podmínky a možnost budování dlouhodobých vztahů (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

Hlavní surovinou pro výrobu čokolád a čokoládových výrobků jsou kakaové boby, kakaová hmota a kakaové máslo, které Čokoládovna Janek získává od ověřených prostředníků a také přímo od farmářů z ověřených oblastí. Kávové boby, kakaové máslo a hmota jsou nakupovány zejména z Madagaskaru, Dominikánské republiky, Venezuely, Ekvádoru, Peru, Ugandy, Panamy či Nové Guinei. Všechny ostatní suroviny Čokoládovna Janek odebírá primárně od lokálních společností. Například pálenku či ostatní alkoholické nápoje nakupuje od společností Žufánek, s. r. o. nebo Rudolf Jelínek, a.s., jež obě sídlí nedaleko Čokoládovny Janek. Káva a ostatní kávové suroviny jsou nakupovány od společnosti Coffeespot. Sezónní suroviny, například levandulové

květy, jsou nakupovány na Levandulovém statku Bezděkov. Med a ovoce odebírání od lokálních menších výrobců. Čokoládovna Janek má s dodavateli vybudované dlouhodobé a přátelské vztahy (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

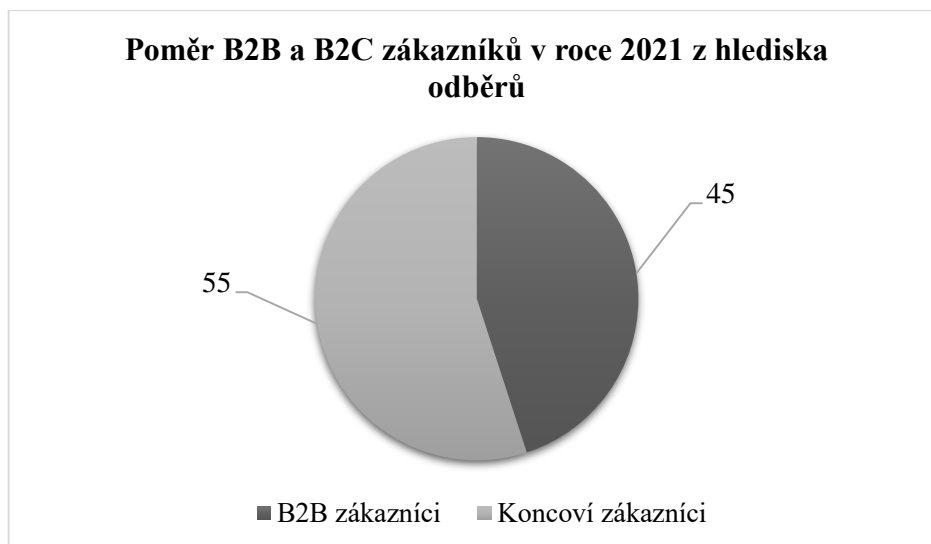
Vyjednávací síla ověřených farmářů či prostředníků je velmi vysoká, neboť na celém světě roste zájem o kvalitní kakaové boby, a tudíž všechny menší čokoládovny i nadnárodní společnosti odebírají kakaové boby od ověřených farmářů v nejvyšší a bio kvalitě. Bez kvalitních kakaových bobů nejsou čokoládovny schopné vyrobit kvalitní čokolády a ostatní čokoládové výrobky.

Po celém světě dochází k vysokému globálnímu rozvoji, který se také projevuje ve zvyšující se spotřebě kakaových bobů. Spotřeba kakaových bobů a kakaového másla se každoročně zvyšuje po celém světě (What is the demand for cocoa on the European market?, 2021). Dle české čokoládovny Chocolate Hill lze očekávat převis poptávky nad nabídkou, který se projeví dramatickým zvyšováním cen kakaových bobů. Zvyšování cen kakaových bobů bude mít negativní dopad také na masovou výrobu čokolád (Čeká nás nedostatek kakaových bobů?, 2021).

Co se týče lokálních dodavatelů, vyjednávací síla je nižší, neboť v případě špatné kvality, vysokých cen či dlouhých termínů dodání, osloví Čokoládovna Janek jinou lokální společnost, která se zaměřuje na výrobu dané suroviny. Ovšem pro Čokoládovnu Janek je důležité udržovat se svými dodavateli dlouhodobé a přátelské vztahy, které vedou také k dlouhodobé obchodní spolupráci a individuální cenové politice.

2.4.4 Zákazníci a jejich vyjednávací síla

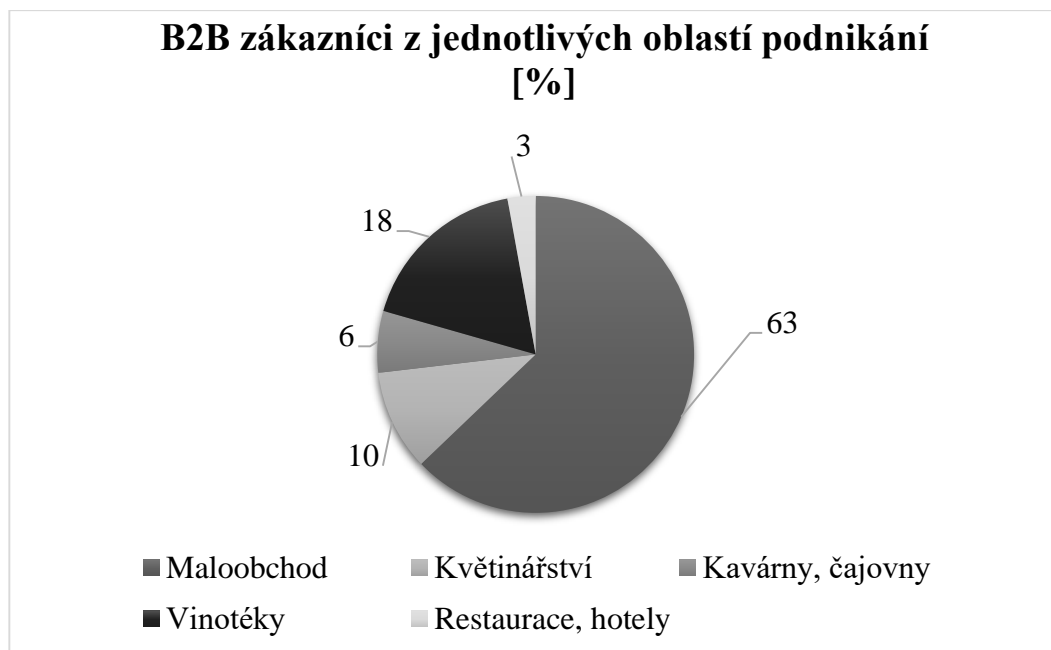
Zákazníci Čokoládovny Janek se dělí do dvou hlavních skupin. Poměr B2B a B2C zákazníků analyzované společnosti z hlediska odběrů je zobrazeno na grafu č. 1. V roce 2019 a částečně v roce 2020 B2B zákazníci tvořili 90% podíl z hlediska odběrů. Situace se změnila v dubnu roku 2020, kdy na základě pandemie Covid-19 byla čokoládovna nucena více se zaměřit na nákupy přes e-shop, aby tak oslovila koncové zákazníky. V současné době tvoří B2C zákazníci přibližně 55 % podílu ku 45 % podílu na odběrech B2B zákazníků. Čokoládovna Janek plánuje podíl koncových zákazníků navýšit alespoň na 60 % (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).



Graf č. 1: Poměr B2B a B2C zákazníků v roce 2021 z hlediska odběrů
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021)

První skupina je tvořena konečnými spotřebiteli, kteří nakupují čokolády a čokoládové výrobky pro vlastní spotřebu. Výrobky jsou nakupovány přes oficiální e-shop na webových stránkách společnosti, případně na speciálních potravinových festivalech a trzích. Typického koncového spotřebitele lze velmi obtížně klasifikovat. Čokoládovna Janek se nezaměřuje na úzce vymezený segment. Segment je tvořen koncovými zákazníky napříč všemi generacemi a postavením. Jedná se o spotřebitele, kteří kladou důraz na kvalitu a zpracování čokoládových tabulek a rádi ochutnávají a objevují nové a netradiční příchutě. Vzhledem k cenám výrobků se jedná o zákazníky s průměrnými a vyššími příjmy.

Druhou skupinou jsou B2B zákazníci, kteří nakupují čokoládové výrobky za účelem dalšího prodeje či výroby. V současné době Čokoládovna Janek dodává své čokoládové výrobky přibližně do 250 menších obchodů či provozoven po celé České republice, také ale do provozoven ve větších městech na Slovensku. Typickým B2B zákazníkem jsou maloobchody (bezobalové obchody, obchody se zdravou výživou), vinotéky, květinářství, kavárny, čajovny či restaurace. Podíl B2B zákazníků z jednotlivých oblastí podnikání je zobrazen na grafu č. 2. Největší zastoupení z B2B zákazníků je tvořeno maloobchody (63 %) a vinotékami (18%). Naopak nejméně B2B zákazníků podniká v oblasti restaurace a hotely, jedná se pouze o 3 %.

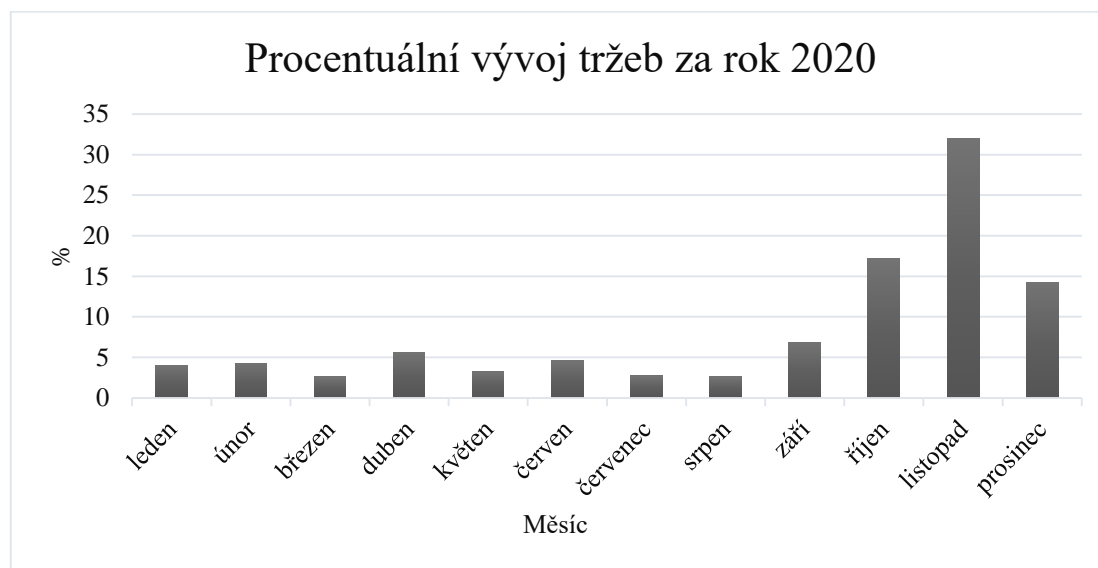


Graf č. 2: Podíl B2B zákazníků z jednotlivých oblastí podnikání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021)

Největší nárůst odběrů u B2B i B2C zákazníků čokoládovna pozoruje v období před významnými dny a svátky. Konkrétně v měsících leden až duben. Ovšem největší nárůst tržeb je v měsících říjen, listopad a prosinec. Nejdůležitějšími svátky jsou dny sv. Valentýna, Velikonoce, sv. Mikuláš či Vánoce. Čokoládovna Janek u příležitosti daných svátků vytváří výrobky, které se váží právě ke konkrétnímu svátku – čokoládové srdce, čokoládový zajíc, čokoládová vajíčka, adventní kalendář, čokoládové uhlí, čokoládové tabulky s vánočním, či velikonočním potiskem a mnoho dalšího. Naopak nejmenší odběry jsou v letních měsících. V těchto měsících čokoládovna vyrábí obvykle na sklad. Důvodem jsou nepříznivé klimatické podmínky pro přepravu i skladování čokoládových výrobků u B2B zákazníků.

Graf č. 3 zobrazuje procentuální vývoj tržeb za rok 2020. Tento rok byl pro všechny společnosti specifický a byly nuceny přizpůsobit se aktuální situaci. Vzhledem k nouzovému stavu a mimořádným opatřením měla čokoládovna před velikonočními svátky výraznou ztrátu a téměř žádný prodej. Kvůli uzavřeným provozovnám po celé České republice byla čokoládovna nucena více se orientovat na koncové zákazníky a rozvíjet online marketing včetně e-shopu. Největší tržby byly zaznamenány v předvánočním období, konkrétně v měsících říjen, listopad a prosinec, které tvořily více

než 60% podíl na tržbách během celého roku (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).



Graf č. 3: Procentuální vývoj tržeb za rok 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021)

Mezi zákazníky Čokoládovny Janek se řadí také velké společnosti, například Avast Software s.r.o., Československá obchodní banka, a. s. či Tatra Kopřivnice, které nakupují čokoládové výrobky na zakázku s vlastním firemním logem, případně dárkové poukazy pro své zaměstnance. Společnost Avast Software s.r.o., v roce 2020 před velikonočními svátky nakoupila u čokoládovny 1500 kusů poukazů v hodnotě 1000 Kč jako dárek pro své zaměstnance. Většina zaměstnanců nakoupila výrobky nad rámec poukazu. Nejčastěji jsou nakupovány klasické tabulkové čokolády v mléčné a hořké variantě. Oblíbené jsou také bonboniéry s vlastním logem či potiskem (Svoboda, 2020). Pro Čokoládovnu Janek je to důležitý zákazník, i přesto, že tito zákazníci výrobky nakupují nepravidelně, většinou před vánočními či velikonočními svátky.

Vyjednávací síla B2B zákazníků je střední, neboť na trhu neexistuje mnoho konkurenčních společností, které disponují širokým portfoliem nabízených výrobků a služeb. B2B zákazníci jsou schopni mírně ovlivnit velkoobchodní cenu tak, aby byla výhodná pro obě smluvní strany. Pro B2B zákazníky v případě nesplnění požadavků či přání je snadné přejít ke konkurenční společnosti s vynaložením minimálních nákladů.

Co se týče koncových zákazníků, jejich vyjednávací síla je slabá, neboť nedisponují silou ovlivňovat ceny výrobků. Ceny jsou pro všechny koncové zákazníky pevně dané.

Ovšem pro koncové zákazníky je nenáročné a snadné přejít ke konkurenci v případě neakceptace cenové politiky či neuspokojení jejich potřeb a přání.

Čokoládovna Janek buduje se všemi svými zákazníky přátelský vztah a snaží se splnit všechny jejich požadavky a přání. Vzhledem k silné konkurenci na trhu musí Čokoládovna Janek vyrábět výrobky nejvyšší kvality, zlepšovat doprovodné služby a marketingovou komunikaci. Všechny faktory silně ovlivňují loajalitu a celkovou spokojenost zákazníků. Za nejdůležitější faktory ovlivňující vyjednávací sílu zákazníků patří kvalita čokoládových výrobků a cena.

2.4.5 Hrozba substitučních produktů

Čokoládovna Janek disponuje širokým portfoliem čokolád a ostatních čokoládových výrobků, které mají řadu substitučních výrobků. Za substitučními výrobky lze považovat veškeré čokolády, čokoládové pralinky, čokoládové bonboniéry, oplatky, čokoládové tyčinky, čokoládové a lísko-oříškové krémy, cukrovinky či sušenky, které uspokojují potřebu a přání zákazníků. Za substituční produkt lze považovat také zákusky, dorty a ostatní cukrářské výrobky. Substituční produkty, které lze zakoupit ve velkoobchodních či maloobchodních prodejnách, jsou výrazně místně i cenově dostupné, ovšem kvalita je nižší. Pokud zákazník dbá na kvalitu a složení čokolády a čokoládových výrobků, za substitut lze považovat výrobky od malých či rodinných čokoládoven, které dosahují shodné kvality. Tyto čokolády se ovšem liší texturou, chutí i složením. Hrozba substitutů je vysoká.

Porterova analýza pěti sil je shrnuta v následující tabulce.

2.4.6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

Tabulka č. 4: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

	Ohodnocení hrozby	Popis
Rivalita mezi stávající konkurencí	Střední	Existence mnoho čokoládoven, které se pohybují na daném trhu delší dobu. A za tuto dobu si vybudovali dobrou pověst a dlouhodobé vztahy se svými zákazníky.
Riziko vstupu nových konkurentů	Střední až vysoké	Výroba čokolády a výrobků je mladý a prosperující obor podnikání. U zákazníků roste zájem o kvalitní čokoládové výrobky. Lze předpokládat, že zájem se bude pouze zvyšovat.
Vyjednávací síla dodavatelů	Zahraniční dodavatelé – vysoká Lokální dodavatelé – nižší	Nemožnost nahradit důležité suroviny pro výrobu kvalitní čokolády (kakaové boby, kakaové máslo a hmota). Nízké náklady na vyhledání a přechod k jinému dodavateli.
Vyjednávací síla zákazníků	B2B zákazníci – střední B2C zákazníci – nízká	Disponují silou mírně ovlivňovat velkoobchodní ceny výrobků. Nemožnost ovlivňovat cenovou politiku, ceny jsou neměnné.
Hrozba substitutů	Vysoká	Existence mnoho substitučních výrobků, které plně uspokojí potřeby zákazníků. Jsou cenově i místně dostupnější.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je zpracována dle McKinseyho modelu 7S. Jedná se o sedm vnitřních faktorů, které výrazně ovlivňují výkonnost a fungování společnosti. Těmito vnitřními faktory jsou strategie společnosti a její struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

2.5.1 Strategie

Hlavní strategií Čokoládovny Janek je ručně vyrábět čokoládové výrobky v té nejvyšší kvalitě, s láskou a péčí. Při výrobě kladou nejvyšší důraz na kvalitu všech surovin. Cílem

Čokoládovny Janek je poctivě vyrábět čokolády a čokoládové výrobky bez využití polotovarů a dochucovadel. Veškeré náplně do pralinek a lanýžů si vyrábí sami dle vlastních receptur, taktéž čokoládu, která je vyrobena z kakaových bobů. Snahou společnosti je, aby každá čokoláda, pralinky či lanýž chutnal odlišně, ale aby zároveň byly vyzdvíženy vlastnosti daného výrobku. Jedná se o malou společnost, která je zákaznický orientovaná. Všichni zákazníci, jak B2B, tak také koncoví, jsou pro ně nejdůležitějším prvkem a snaží se uspokojit jejich přání a potřeby v maximální míře (JANEK Chocolate, 2021).

Hlavním strategickým cílem je obchodní expanze do zahraničí. Během horizontu pěti let je cílem vytvořit síť zákazníků v Polsku. Mezi další cíle společnosti patří zvýšení obrátu a zvýšení povědomí u zákazníků v České republice i na Slovensku (Svoboda, 2020).

2.5.2 Struktura

Organizační struktura v Čokoládovně Janek je dle počtu zaměstnanců a velikosti společnosti velmi jednoduchá. V současné době společnost zaměstnává patnáct kmenových zaměstnanců a deset sezónních brigádníků, kteří jsou potřeba zejména na výpomoc před Vánoci a Velikonocemi, kdy rapidně roste zájem o čokoládové výrobky (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

Čokoládovna Janek se dělí na tři oddělení – obchodní oddělení, výroba a balírna a expedice. Na samém vrcholu stojí tři jednatelé, kteří jsou zároveň také společníci. Václav Durd'ák je manažer obchodního oddělení a stará se o celkový chod společnosti. Tvoří a realizuje nové nápady. Manažer obchodního oddělení je zodpovědný za dva zaměstnance. Jeden z nich se stará o celkovou administraci a správu e-shopu, druhý se stará o B2B zákazníky, prodej i komunikaci. Oddělení výroby má na starost druhý majitel Vlastimil Urbanec. Ten se zaměřuje na komplexní výrobu čokoládových tabulek, pralinek a všech čokoládových výrobků. Je zodpovědný za vedoucího směny a všechny zaměstnance a brigádníky, kteří se podílejí na výrobě všech výrobků. Má na starost celou přípravu kakaových bobů – od přetřídění, upražení, odslupkování, až po samotnou výrobu. Poslední oddělení je balírna a expedice. Toto oddělení má na starost třetí spolumajitelka Aneta Durd'áková. Zde dochází ke komplexní kompletaci objednávek a polepů. Ta je zodpovědná za vedoucí směny, která má na starost mimo jiné stav zásob na skladě (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

2.5.3 Systémy

Čokoládovna Janek pro vnitřní komunikaci mezi zaměstnanci využívá především osobní setkání či telefonickou komunikaci. Komunikace se zákazníky je prováděna prostřednictvím e-mailové komunikace, telefonu, případně pomocí sociální sítě Facebook. Pro administrativu se využívá balíček od Microsoft Office. Pro spravování webových stránek a e-shopu užívá systém, který umožňuje přidávat ihned nové produkty, záložky či zajímavé články. Pro výrobu využívají stroj, který automatizuje některé úkony. Zakládají především na ruční a poctivé výrobě. Dále také využívají účetní systém, který slouží k vytváření faktur pro zákazníky a k vedení účetnictví (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

2.5.4 Styl řízení

Styl řízení v Čokoládovně Janek je demokratický. Jelikož se jedná o malou společnost je styl řízení férový a rodinný. Čokoládovna Janek je řízena zejména panem Durdákem, který má starosti bezproblémový chod výroby, zajištění vstupních surovin a komunikaci s širokým okolím. Jednatel společnosti říká, že kreativité se meze nekladou. Každý zaměstnanec má možnost přijít s nápadem na nový produkt, náplň do pralinek a podílet se tak na chodu společnosti. Konečné rozhodnutí je vždy ovšem na jednatelech společnosti, kteří všechny nápady důkladně zvažují a vybírají nejlepší možnou variantu (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

2.5.5 Spolupracovníci

Zaměstnanci jsou důležitým faktorem pro každou společnost, neboť mohou zobrazovat riziko i výhodu. Společnost si zakládá na přátelských vztazích, osobním přístupu a otevřené komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci i zaměstnavateli. Ve společnosti panuje dobrá atmosféra v kamarádském duchu. Jedná se o mladý kolektiv lidí. Je stmelován prostřednictvím účasti na čokoládových festivalech a vybraných školeních.

2.5.6 Schopnosti

Jednatelé společnosti se pravidelně účastní školení a workshopů zaměřených na výrobu čokolády, pralinek a ostatních čokoládových výrobků. Jeden z jednateľů pobýval v holandském Amsterdamu, v místní čokoládovně, kde nasbíral všechny potřebné pracovní zkušenosti pro výrobu kvalitní čokolády. Inspiraci získávají na čokoládových

festivalech, které se konají jak v tuzemsku, tak také v zahraničí. Získané informace či zkušenosti ihned implementují ve výrobě a následně předávají ostatním zaměstnancům. Od zaměstnanců požadují samostatnost, zručnost, spolehlivost a schopnost učit se novým věcem. Společnost klade vysoký důraz na kvalitu svých výrobků. Jsou schopni vytvořit zakázku dle potřeb a přání jednotlivých zákazníků (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

2.5.7 Sdílené hodnoty

Mezi sdílené hodnoty patří zejména vysoká kvalita vyráběných výrobků a důraz na výběr kvalitních surovin od dodavatelů s referencemi. Snahou Čokoládovny Janek je přizpůsobit se požadavkům a přáním zákazníků, což vede k jejich maximální spokojenosti a loajalitě. Mezi další hodnoty patří také profesionální přístup, rychlá komunikace se zákazníky a budování dlouhodobých oboustranných vztahů (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

2.6 Analýza marketingového mixu

Následující kapitola se zabývá analýzou současného marketingového mixu 7P. Jednotlivá „P“ představují produkt, cenu, distribuci, propagaci, lidi, procesy a materiálové prostředí.

2.6.1 Produkt

Čokoládovna Janek se zabývá výrobou kvalitní čokolády a čokoládových výrobků. Všechny výrobky jsou vyráběny ručně z kvalitních surovin bez dochucovadel a náhražek. Neobsahují lepek ani palmový olej. Specializují se primárně na výrobu čokoládových tabulek, pralinek a lanýžů. Jejich portfolio výrobků se neustále rozrůstá a mění. Kromě zmíněných výrobků vyrábí například lísko-oříškové krémy a oříšky v čokoládě (JANEK Chocolate, 2021). Všechny výrobky Čokoládovny Janek jsou podrobně popsány níže.

Hlavními výrobky Čokoládovny Janek jsou:

- tabulková čokoláda,
- pralinky a lanýže,
- čokoládové doplňky,
- kakaové produkty,

- zakázková výroba (E-shop - Naše čokolády, 2021)

Tabulková čokoláda

Hlavním výrobkem čokoládovny Janek jsou tabulkové čokolády. Společnost vyrábí jak klasické tabulkové čokolády, tak také exklusivní řadu Passion. Vrcholem čokoládové kvality je řada s názvem „Bean to bar“, tedy od kakaového bobu až po samotnou tabulku čokolády. Klasické čokoládové tabulky jsou vyráběny ve všech procentních variantách a kombinacích mléčné, tmavé a bílé čokolády. Základní čokoládové tabulky jsou ozvláštněny lískovými či pekanovými ořechy, mandlemi, kávou, lyofilizovanými banány, malinami a jahodami. Vyrábí také netradiční příchutě: čokoládové tabulky se solí, pepřem a chilli. Exklusivní řada nazvaná Passion jsou více procentní čokoládové tabulky vyráběné v hořké, mléčné a bílé variantě. Jsou ochuceny ořechy, sušenými jahodami, třešněmi, ostružinami, malinami, pomerančem či okvětními plátky růže a fialky (E-shop - Naše čokolády, 2021), (JANEK Chocolate, 2021).

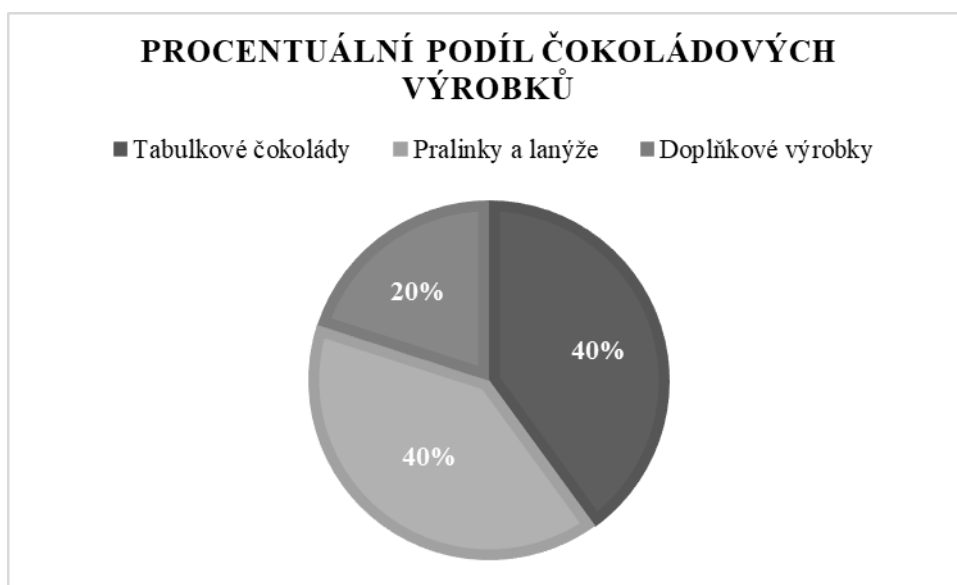


Obrázek č. 12: Klasické čokoládové tabulky v hořké, mléčné a bílé variantě
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: E-shop - Naše čokolády, 2021)

Poslední řada jsou tzv. Bean to bar čokolády neboli od bobu po tabulku. Pro výrobu Bean to bar čokolády jsou využívány kvalitní kakaové boby od ověřených farmářů z Dominikánské republiky, Peru, Ekvádoru, Madagaskaru, Venezuely, Ugandy a Panamy. Tyto čokolády jsou vyráběny v hořké a mléčné variantě. Hořké varianty obsahují pouze kakaové boby a kokosový cukr (JANEK Chocolate, 2021).

Pro zákazníky také nabízí čokoládové tabulky s potiskem, který má velikonoční, vánoční a valentýnský motiv.

Neprodávanější výrobek z hlediska prodaného množství jsou klasické čokoládové tabulky, které tvoří 40 % z celkového prodaného množství. Následují pralinky a lanýže, které jsou zákazníků také velmi oblíbené. Doplnkové výrobky, kam se řadí čokoládová srdíčka, lízátka, lísko-oříškové krémy, tvoří přibližně 20 % (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).



Graf č. 4: Procentuální podíl čokoládových výrobků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021)

Pralinky a lanýže

Čokoládovna Janek vyrábí také mnoho druhů pralinek a lanýžů, které jsou plněny například slivovicí, absintem, nugátem, malinami, pistáciemi či slaným karamellem. Pralinky i lanýže jsou baleny do dárkových bonboniér různých velikostí. Je možno využít dřevěnou krabičku s vlastním potiskem. Pro speciální události čokoládovna vytvořila speciální limitované edice (E-shop - Naše čokolády, 2021).



Obrázek č. 13: Dárková krabička s pralinkami a lanýži
(Zdroj: JANEK Chocolate, 2021)

Čokoládové doplňky

Čokoládovými doplňky jsou čokoládová lízátka a srdíčka ve všech kombinacích hořké, mléčné a bílé čokolády. Sortiment nabízí také cibulové chutney s čokoládou a chilli a lísko-oříškový krém „Lískovka“. Tento krém obsahuje 71 % lískových oříšků a v roce 2020 získal tento produkt prestižní ocenění v gastronomické soutěži Great Taste Awards. Novinkou v roce 2020 bylo tzv. čokoládové nářadí, čokoládové uhlí a čokoládový adventní kalendář pro děti i dospělé. Adventní kalendář pro dospělé vznikl ve spolupráci s lihovarem Žufánek a pražírnou COFFEESPOT. Na začátku roku 2021 Čokoládovna Janek přišla na trh s novinkou. Jejich dosavadní nabídku rozšířili o tzv. „obaleno v čokoládě“. V čokoládě jsou obalovány mandle, lískové ořechy, kávová zrna a maliny (E-shop - Naše čokolády, 2021).

Čokoládovna Janek chce své produktové řady neustále rozšiřovat. Na letní sezónu ve spolupráci se společností Adria Gold, která je českým výrobcem zmrzliny, vytvořili zmrzlinu z pravé čokolády (Svoboda, 2021).

Kakaové produkty

V portfoliu čokoládovny mají zastoupení také různé kakaové produkty, které jsou primárně určeny k dalšímu použití a výrobě. Jedná se konkrétně o kakaové boby, kakaové máslo, kakaovou hmotu, čokoládu k dalšímu zpracování, čokoládové nápoje, kokosový

cukr, kakaové nibsy a slupky. Tyto výrobky jsou nabízeny i ve větších balení (E-shop - Naše čokolády, 2021).

Zakázková výroba

Pro své zákazníky nabízí také možnost využití zakázkové výroby. Zakázková výroba se provádí přesně podle přání a požadavků zákazníků. Tudiž kombinace chutí a surovin je na jejich uvážení. Zákazníci si mohou vybrat z mnoha možností a variací. Čokoládovna nabízí například čokoládu s vlastním potiskem a logem, dárkovou krabičku s možností personalizace a krátkého vzkazu či pralinky s vlastním potiskem (JANEK Chocolate, 2021).

2.6.2 Cena

Cenová politika Čokoládovny Janek je v plné kompetenci vrcholového vedení společnosti. Při tvorbě cen u jednotlivých výrobků jsou zvažována dvě klíčová hlediska. Při tvorbě cen vychází ze stanovených cílů, a to vyrábět kvalitní čokoládové tabulky a ostatní výrobky z kvalitních surovin. V první řadě Čokoládovna Janek při cenotvorbě využívá metodu nákladově orientované ceny. Přičemž cena se skládá z celkových nákladů. Tyto náklady zahrnují veškeré náklady spojené s pořízením vstupních výrobních surovin, výrobou, dopravou a obalovým materiálem. K celkovým nákladům je přičtena žádoucí marže a daň z přidané hodnoty 15 %. Ceny výrobků jsou zejména závislé na pořizovací ceně vstupních výrobních surovin. Cena Bean to bar čokoláda je závislá na ceně kvalitních kakaových bobů a ostatních surovin, které jsou nezbytné pro výrobu této čokoládové tabulky. Konečná cena pro zákazníka zahrnuje v případě využití přepravní společnosti cenu dopravy a platby. Cena může být snížena o náklad přepravy v případě objednávky nad stanovenou částku. Druhým hlediskem při tvorbě cen je také srovnání s cenami ostatních konkurenčních společností, tak aby cena byla konkurenceschopná, ale zároveň přijatelná pro zákazníky (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

Cenová politika v případě zakázkové výroby se odvíjí od požadavků a nároků na zpracování od jednotlivých zákazníků. Na základě těchto požadavků je zpracována cenová nabídka na míru. B2B zákazníkům v případě spolupráce čokoládovna nabízí velkoobchodní ceny, které jsou stanoveny tak, aby byly výhodné pro obě smluvní strany

a vedly k dlouhodobým a přátelským vztahům (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

Ceny jednotlivých výrobků pro koncové zákazníky jsou dostupné na webových stránkách čokoládovny. Ceny jsou uváděny včetně i bez DPH. Velkoobchodní ceny pro obchodní partnery jsou zveřejněny na webových stránkách společnosti po provedení registrace do e-shopu. V případě zájmu o vyšší tarify velkoobchodních cen je nutno kontaktovat obchodního zástupce pro velkoobchod (JANEK Chocolate, 2021).

Tabulka č. 5: Ukázka cen čokoládových tabulek a ostatních výrobků pro koncové zákazníky

Výrobek	Hmotnost/počet kusů	Cena bez DPH	Cena vč. DPH
Mléčná čokoláda	85 g	68,70 Kč	79 Kč
Mléčná čokoláda s mandlemi	105 g	94,78 Kč	109 Kč
75% Bean to bar hořká čokoláda – Venezuela Criollo Porcelana	45 g	146,96 Kč	169 Kč
75% Bean to bar hořká čokoláda – Dominikánská republika	45 g	103,48 Kč	119 Kč
Krabička s pralinkami a lanýži	28 ks	538,26 Kč	619 Kč
Malé čokoládové srdíčko	14 g	26,09 Kč	30 Kč
Lísko-oříškový krém "Lískovka"	250 g	251,30 Kč	289 Kč
Pražené kakaové boby	1000 g	686,96 Kč	790 Kč
Pravá horká čokoláda	250 g	260,00 Kč	299 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: E-shop - Naše čokolády, 2021)

2.6.3 Distribuce

Sídlo čokoládovny se nachází v městě Uherský Brod, které sídlí ve Zlínském kraji. Čokoládovna Janek v rámci distribuce využívá přímou i nepřímou distribuční cestu. K přímé distribuční cestě dochází na různých gastronomických festivalech a trzích, které jsou pořádány v rámci celé České republiky, a čokoládovna se jich pravidelně účastní. Účast na těchto akcích je důležitá pro získání zpětné vazby od zákazníků, rovněž také pro zvýšení povědomí o čokoládovně u široké veřejnosti. Dále lze čokolády a ostatní čokoládové výrobky zakoupit u maloobchodních prodejců, kteří jsou rozmístěni po celé České republice i na Slovensku. Tito prodejci prodávají výrobky konečným zákazníkům (JANEK Chocolate, 2021).

Hlavním distribučním kanálem je e-shop, který je umístěný přímo na webových stránkách čokoládovny. Tento e-shop slouží pro nákup výrobků konečným i maloobchodním

prodejčům. Pro přepravu objednaných zásilek jsou využívány nasmlouvané přepravní společnosti PPL, Česká pošta, Messenger a Zásilkovna. V rámci přepravy výrobků mimo Českou republiku je využívána přepravní společnost PPL. Zákazník může využít taktéž osobní odběr přímo v sídle společnosti. Osobní odběr je možný v pracovní dny od 8:00 do 16:30 hodin a není nikterak zpoplatněn (JANEK Chocolate, 2021).

2.6.4 Propagace

Tato kapitola se zabývá podrobnou analýzou současného komunikačního mixu, který představuje celkovou propagaci Čokoládovny Janek. Čokoládovna využívá řadu komunikačních nástrojů. Jedná se o reklamu, podporu prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej. Čím dál významnější roli u analyzované společnosti v rámci propagace získává online marketing.

2.6.4.1 Reklama

Čokoládovna Janek v současné době nevyužívá venkovní billboardy, poutače, letáky či inzerci v tisku. Pro zvýšení a povědomí u návštěvníků gastronomických festivalů a trhů využívá **reklamní Roll Up banner**, který je vždy umístěn v bezprostřední blízkosti prodejního stánku. Tento reklamní banner návštěvníky informuje o čokoládových výrobcích, a taktéž je odkazuje na webové stránky čokoládovny. Dalším využívaným nástrojem jsou krátké **reklamní videa**, která současně i potenciální zákazníky informují o novinkách na trhu, tak také o čokoládovně samotné. Tyto videa jsou umístěna na webových stránkách společnosti a sociálních sítích Facebook a YouTube. Taktéž mají vlastní **produktové reklamní letáky** (JANEK Chocolate, 2021). Ukázka reklamního banneru využívaného na gastronomických festivalech trzích je zobrazen na obrázku č. 14.



Obrázek č. 14: Reklamní Roll Up banner
(Zdroj: Facebook.com, 2021)

2.6.4.2 Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje Čokoládovna Janek příležitostně pořádá **soutěže** o hodnotné čokoládové ceny pro uživatele na sociální síti Facebook i Instagram. Tyto soutěže mají přesně stanovené podmínky, které je nutno dodržet. Mezi podmínky soutěže patří například sdílení soutěže na vlastním facebookovém profilu, sledování profilu Čokoládovny Janek na sociální síti Facebook či Instagram. Uživateli je položena jedna soutěžní otázka, na kterou pod příspěvkem v komentářích odpovídají. Druhou možností je označení další osoby, aby se o soutěži dozvědělo co nejvíce uživatelů. Dalším nástrojem v rámci podpory prodeje je **sleva z opakovaných nákupů**. Tato sleva je poskytována pouze zákazníkům, kteří jsou zaregistrováni na e-shopu čokoládovny. Mimo jiné registrace nabízí další výhody, a to historii objednávek, informace o objednávce a automatické vyplnění osobních údajů (Facebook - Čokoládovna Janek, 2020), (E-shop - Naše čokolády, 2021).

Pro zvýšení prodejnosti čokoládovna pro zákazníky připravuje časově omezené **akce**. Jedná se zejména o prémie k nákupu, které jsou vloženy zdarma při objednávce nad stanovenou hodnotu. Tyto akce jsou pořádány nepravidelně a velmi výjimečně. Tato forma podpory prodeje je uskutečňována v například v rámci oslav významných dnů, např. Mezinárodní den čokolády. Pro tyto události jsou vytvořeny také **speciální**

zvýhodněné boxy, které obsahují řadu čokoládových výrobků za výhodnější cenu (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).



Obrázek č. 15: Akce pro zákazníky – Mezinárodní den čokolády
(Zdroj: Facebook - Čokoládovna Janek, 2020)

Pro své obchodní partnery (B2B zákazníci) čokoládovna nabízí možnost **ochutnávek** všech čokoládových výrobků. Pro Čokoládovnu Janek je důležité budování dlouhodobých a přátelských vztahů, které jsou založené na osobním přístupu (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

2.6.4.3 Public Relations

Pro pozvané obchodní partnery jsou sporadicky pořádány **dny otevřených dveří** v sídle společnosti a v omezeném množství účastníků. Je to z důvodu, aby se čokoládovna plně věnovala všem účastníkům. Účastníci jsou během této akce seznámeni s celým procesem výroby. V samotné výrobě si mohou vyzkoušet vyrobit vlastní čokoládové tabulky podle vlastní fantazie, ochutnat vybrané čokoládové výrobky a dozvědět se více o čokoládě samotné. V roce 2018 čokoládovna uskutečnila **zážitkovou událost**, která nesla název „Mikuláš v Čokoládovně“. Jednalo se o první i prozatím poslední pořádaný ročník. Tato událost byla pořádána pro širokou veřejnost, která byla oslovena prostřednictvím pozvánky na sociální síti Facebook. Pozvánka byla vystavena také na městských webových stránkách a dalších informačních portálech. Událost měla bohatý doprovodný

program, návštěvníci nahlédli do výroby čokolády, měli možnost ochutnávky a zakoupení všech čokoládových výrobků. Pro zahřátí byla dostupná také pravá horká čokoláda (Facebook - Čokoládovna Janek, 2020).



Obrázek č. 16: Pozvánka na událost "Mikuláš v ČOKOLÁDOVNĚ"
(Zdroj: Facebook - Čokoládovna Janek, 2021)

Každoročně se Čokoládovna Janek účastní různých **gastronomických či čokoládových festivalů a trhů**, které se pořádají po celé České republice. Hlavním cílem je zvýšit povědomí u široké veřejnosti a potenciálních zákazníků. Účast na těchto festivalech je pro čokoládovnu velmi důležitá, neboť zde dochází k osobnímu kontaktu a mají možnost získat okamžitou zpětnou vazbu. Je zde nabízen kompletní sortiment tabulkových čokolád a čokoládových výrobků. Dle aktuální situace příležitostně nabízí taktéž čerstvé ovoce v čokoládě (Facebook - Čokoládovna Janek, 2020).

V rámci public relations využívají taktéž **mediálního PR**. Ve spolupráci s televizí Nova byla v listopadu roku 2020 odvysílána reportáž v magazínu Víkend. Reportáž představila čtyři české čokoládovny, které získali ocenění v prestižní gastronomické soutěži Great Taste Awards. Téhož měsíce byla odvysílána krátká reportáž ve spolupráci s televizí Slovákko. Rovněž zveřejňují a poskytují rozhovory pro **odborné i neodborné časopisy**. Články byly publikovány v časopisech Forbes, Peak.cz, Ekonom.cz, CzechCrunch. V prosinci roku 2020 vyšel rozhovor o Čokoládovně Janek také v Brodském zpravodaji, který je zdarma pro všechny občany města (Facebook - Čokoládovna Janek, 2020).

Dalším nástrojem je **blog** na vlastních webových stránkách. Na blogu jsou publikována aktuální témata o čokoládě i čokoládové recepty. Blog slouží také pro informování zákazníků o změnách a možnostech nákupu. Psaní článků má na starost vedení společnosti, inspiraci a témata hledají na internetu. Poslední článek byl publikován 27. 03. 2020 (JANEK Chocolate, 2021).

Vzhledem k současné situaci jsou všechny public relations aktivity omezeny díky probíhající pandemii Covid-19, která zakazuje shromažďování obyvatelstva, pořádání veřejných akcí apod.

2.6.4.4 Přímý marketing

Mezi nástroje, které čokoládovna využívá v oblasti přímého marketingu, patří zasílání emailových newsletterů a telemarketing. **E-mailové newslettery** jsou zasílány dle sezony zákazníkům, kteří se přihlásili k odběru na webových stránkách nebo při registraci do e-shopu. Newslettery jsou zasílány jednou za měsíc, ovšem před významnými svátky i dvakrát za týden. Informují současné zákazníky o novinkách na trhu a taktéž o probíhajících akcích a slevách.

2.6.4.5 Osobní prodej

K osobnímu prodeji dochází při účasti na jednotlivých gastronomických festivalech a farmářských trzích. Zde dochází k přímému kontaktu mezi prodávajícím a kupujícím. K realizaci osobního prodeje na B2B trhu dochází v sídle společnosti na základě sjednané schůzky mezi obchodním zástupcem a zákazníkem. Schůzku lze sjednat za účelem ochutnávky čokoládových výrobků, budování vztahu či zájmu o zakázkovou výrobu. Osobní prodej je pro čokoládovnu velmi důležitý nástroj, neboť umožňuje získat okamžitou odezvu a zpětnou vazbu ze strany zákazníků. Ke komunikaci se zákazníky též využívá telefonickou i e-mailovou komunikaci (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

2.6.4.6 Marketingová komunikace na internetu

V rámci online marketingu Čokoládovna Janek využívá pravidelně **PPC kampaně** ve vyhledávací i obsahové síti. Pro vyhledávací síť čokoládovna využívá klasickou textovou reklamu, která se zobrazuje na základě dotazu ve vyhledávači, tak také grafickou reklamu. Pro umístění online reklamy je využíván reklamní systém Google Ads od společnosti Google a lokální reklamní systém Sklik od české společnosti Seznam.cz.

Reklamy · Zobrazit čokoláda



Obrázek č. 17: Grafická reklama společností ve vyhledávací síti
(Zdroj: Google.com, 2021)

Pro kampaně v obsahové síti čokoládovna využívá grafické reklamy, které se zobrazují na partnerských webech těchto vyhledávacích sítích. Čokoládovna Janek vytváří PPC kampaně k podpoře prodeje stávajících výrobků, tak také k informování zákazníků o novinkách na trhu.

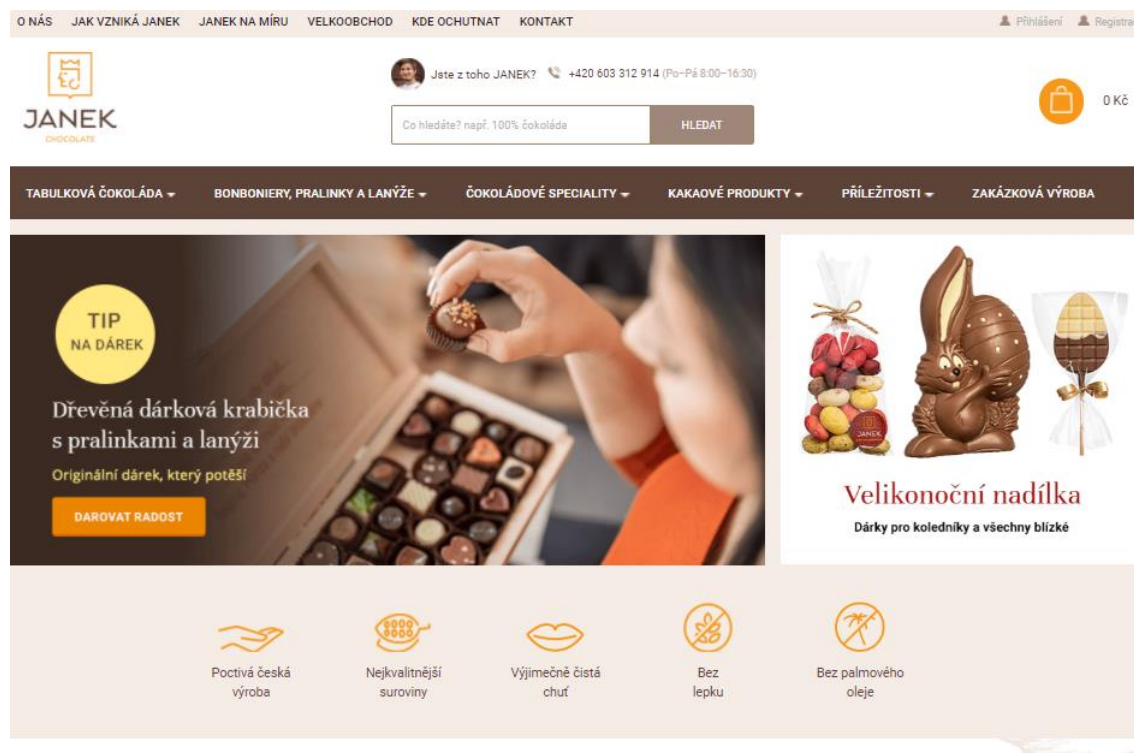
Čokoládovna Janek využívá k propagaci také **reklamu na sociálních sítích**. Reklamy se zobrazují na sociální síti Facebook a Instagram. Čokoládovna Janek využívá dva druhy reklam. První druh reklam má za cíl podpořit nákup čokoládových výrobků. Druhá skupina reklam má za cíl zvýšit povědomí o značce u široké veřejnosti. Reklamy čokoládovny jsou spravovány externistou, který se primárně zaměřuje na reklamy na sociálních sítích. Reklama na sociální síti je zobrazena na obrázku č. 18. Tato rotující reklama byla vytvořena v rámci Valentýnské kampaně s cílem podpořit prodej tabulek čokolád a ostatních čokoládových výrobků. Proklikem na reklamu je uživatel přesměrován na webové stránky čokoládovny. Pro opakované oslovení uživatelů, kteří již navštívili jejich webové stránky, čokoládovna využívá nástroj PPC reklamy, a to **dynamický remarketing** (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).



Obrázek č. 18: Rotující reklama Čokoládovny Janek na sociální síti Facebook
(Zdroj: Facebook.com, 2021)

Webové stránky Čokoládovny Janek jsou laděny do hnědých a oranžových barevných odstínů, což koresponduje s logem čokoládovny. V roce 2019 došlo ke komplexní změně loga a technického řešení webových stránek a e-shopu. Webové stránky působí velmi moderně a přehledně. Uživatel zde najde komplexní portfolio výrobků, které je řazeno dle jednotlivých kategorií pro lepší orientaci. Čokoládové tabulky jsou dále řazeny dle varianty. Uživatel lze nalezne podrobné informace o zakázkové výrobě a velkoobchodu. Webové stránky obsahují kontaktní údaje, příběh Janka, nejčastější dotazy, obchodní podmínky, seznam prodejen prodávajících čokoládové výrobky či informace o dopravě a platbě. Čokoládovna Janek příležitostně píše tematické články do sekce „Blog“. Články jsou umístěny na webové stránky a sdíleny na sociálních sítích. Články včetně jejich námětů jsou psány vedením společnosti. Webové stránky jsou doplněny vlastními videi zaměřenými na představení čokoládovny či ukázky výroby konkrétních čokoládových výrobků. Webové stránky zároveň slouží jako e-shop. K dokončení nákupu na e-shopu se zákazník nemusí registrovat, ovšem registrace přináší řadu výhod. Současný vzhled webových stránek Čokoládovny Janek je zobrazen na obrázku č. 19 (JANEK Chocolate, 2021).

Pro lepší umístění webové stránky v organickém vyhledávání ve webovém prohlížeči využívá **marketingový nástroj SEO**. Webové stránky čokoládovny se při zadání klíčového slova „čokoláda“ zobrazují na druhé pozici organického vyhledání ve vyhledávači Google (Google.com, 2021).



Obrázek č. 19: Aktuální webové stránky Čokoládovny Janek
(Zdroj: JANEK Chocolate, 2021)

Ke komunikaci se zákazníky čokoládovna využívá také **online sociální média**. Čokoládovna Janek má zřízený profil na sociální síti **Facebook a Instagram**. Na obou sociálních sítích je velmi aktivní. Tyto platformy čokoládovna využívá k informování zákazníků o novinkách na trhu, o slevových akcích a zvýhodněných baleních. Taktéž slouží k pozvání zákazníků na festivaly, pořádané akce, eventy a soutěže. Pravidelně přidávají příspěvky z festivalů a přímo z výroby. K informování a komunikaci využívají jak příspěvky, tak také příběhy na profilu tzv. stories, které jsou u čokoládovny velmi oblíbené a maximálně využívané. Pro budování vztahů s koncovými i B2B zákazníky čokoládovna sdílí na svůj profil příspěvky těchto zákazníků, čímž zároveň informuje ostatní, kde zakoupit čokoládové výrobky. Využívána je také sociální síť pro nahrávání videí **YouTube**, která obsahuje videa o samotné čokoládovně a její výrobě.

Sledující mají možnost během krátkého videa zjistit, jak se konkrétní čokoládové výrobky vyrábí (Facebook - Čokoládovna Janek, 2020), (Instagram Čokoládovna Janek, 2021), (YouTube - Čokoládovna Janek, 2021).

K propagaci výrobků využívá čokoládovna příležitostně také služby **influencerů**. Influenceři výrobky čokoládovny propagují prostřednictvím krátkých videí, příspěvků, případně pořádají soutěže pro své sledující o čokoládové ceny (Instagram Čokoládovna Janek, 2021).

2.6.5 Lidé

Lidé představují velmi důležitý faktor, neboť mají vliv na kvalitu poskytovaných služeb a spokojenost zákazníků. Zároveň také reprezentují společnost a vytváří její pověst na trhu. Do kontaktu se zákazníky přichází zejména vedení společnosti a obchodní zástupce. Vedení společnosti komunikuje se všemi koncovými i B2B zákazníky. Odpovídají na veškeré dotazy, přijímají telefonické hovory, odpovídají na příchozí e-maily, řeší případné stížnosti a reklamace. Ke komunikaci využívají také sociálně sítě. Zde odpovídají na dotazy a připomínky zákazníků, které jsou umístěny pod příspěvky čokoládovny. Obchodní zástupce je řádně vyškolen. Jeho úkolem je veškerá komunikace s B2B zákazníky. Zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky, musí disponovat výbornými komunikačními dovednostmi, schopností efektivně řešit potřeby, přání zákazníků a případné komplikace. Co se týče výrobních zaměstnanců, čokoládovna vyžaduje pečlivost, samostatnost, zručnost a ochotu učit se novým věcem. Vedení čokoládovny se snaží pro své zaměstnance vytvořit příjemné pracovní prostředí, budovat přátelské vztahy a motivovat odměnami.

2.6.6 Materiální prostředí

Čokoládovna Janek v současné době disponuje výrobními prostory včetně kanceláře, skladovacích, expedičních prostor a výdejny. V březnu 2021 došlo k rekonstrukci výdejny. Podle slov vedení společnosti nebyla výdejna příliš reprezentativní. Uvnitř výdejny je na jednotlivých policích vystaveno celé portfolio čokoládových výrobků. Zde také dochází k přímému kontaktu se zákazníky. V roce 2019 došlo k celkové rekonstrukci všech prostorů, ve kterých dochází k činnosti podnikání. Prostory jsou moderní, čisté a vybaveny moderní technologií. Sídlo čokoládovny se nachází

v areálu na okraji města Uherský Brod. V areálu sídlí hned několik dalších výrobních společností. Na vstupní bráně do areálu je navigační cedule a možnost bezplatného parkování (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

Prodeje jsou uskutečňovány prostřednictvím webových stránek a gastronomických akcí. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.5.4.6 Marketingová komunikace na internetu, webové stránky čokoládovny jsou moderní, přehledné a snadno použitelné. Obsahují všechny informace, které zákazník potřebuje k bezproblémovému nákupu. U všech výrobků nechybí složení, výživové hodnoty a informace o alergenech. V případě dotazů a nejasností je možné v pracovní dny kontaktovat pověřenou osobu z čokoládovny, která je vždy připravena poradit. Zaměstnanci čokoládovny při účastech na jednotlivých gastronomických festivalech používají vlastní zástěry s logem čokoládovny. Zástěry korespondují s prodejním stánkem a vše je laděno do jednotných odstínů (JANEK Chocolate, 2021).

Veškeré výrobky jsou zabaleny do bublinkové fólie, aby nedošlo při přepravě k jejich poničení. Vše je následně vloženo do papírové krabice a pečlivě zalepeno. Příležitostně vkládají k objednavce malý dárek pro loajální zákazníky jako poděkování, kteří nakupují pravidelně (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

2.6.7 Procesy

Procesy se stávají čím dál důležitější u výrobních společností, neboť zkušenost zákazníků má vliv na jejich celkovou spokojenost. Čokoládovna neustále zdokonaluje všechny procesy, které souvisí s poskytováním a dodáváním výrobků zákazníkovi. Důraz je kladen také na poprodejní služby, informování o stavu objednávky a komunikaci se zákazníky. Proces objednání výrobků pro koncové i obchodní partnery je téměř totožný. Zákazník projeví zájem o koupi výrobku. Pro nákup výrobků slouží e-shop, který je součástí webových stránek čokoládovny. Koncový zákazník může nakupovat bez registrace, ovšem registrace přináší řadu výhod, a to včetně přehledu o stavu objednávky i tzv. rychlý nákup. Obchodní partner se musí před nákupem vždy přihlásit. Přihlášení mu umožňuje nakupovat za výhodnější velkoobchodní ceny. Výrobky jsou pro lepší orientaci uspořádány do dílčích kategorií. Vybrané zboží včetně požadovaného množství zákazníci klikem vloží do nákupního košíku. Objednávka zboží se skládá ze tří kroků – nákupní košík, doprava a platba, informace. Nákupní košík

zobrazuje celkový přehled objednávky, počet položek a celkovou cenu objednávky včetně i bez daně z přidané hodnoty. V druhém kroku zákazník vybírá způsob dopravy a způsob platby. Zákazník si vybírá z devíti možností, lze platit online prostřednictvím platební brány GoPay, bankovním převodem, okamžitou platbou přes online peněženku GooglePay, dobírkou či virtuální měnou Bitcoin či hotově. Tato varianta je možná pouze při osobním odběru v sídle společnosti. Dodací lhůta se pohybuje do dvou pracovních dní od přijetí objednávky. Ovšem záleží na vytíženosti konkrétních přepravních společností. Poslední krok spočívá ve vyplnění kontaktního formuláře a k zrekapitulování celkové objednávky. Objednávku odešle zákazník prodávajícímu kliknutím na tlačítko „Odeslat objednávku.“ Prodávající ihned po obdržení objednávky zákazníkovi prostřednictvím elektronické pošty potvrdí objednávku a zašle online daňový doklad. Zákazník je o stavu objednávky průběžně informován (JANEK Chocolate, 2021).

Veškeré reklamace a stížnosti ihned řeší zodpovědný pracovník. Nejčastěji se jedná o zničené a zlomené výrobky při přepravě určitou přepravní společností. Při poškození balíků je nutno ihned kontaktovat pracovníka, nafotit poškozené zboží, celkový přehled v balíku a fotografie zaslat na uvedený e-mail. Na vlastní náklady čokoládovna zašle další objednávku či jinou kompenzaci dle dohody (Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021).

2.7 Dotazníkové šetření

V analytické části práce je provedeno dotazníkové šetření. Pro dotazníkové šetření je zvolena následující centrální výzkumná otázka: „Jaká je spokojenost stávajících zákazníků (B2B) se současným marketingovým mixem společnosti Kakaovník, s. r. o.“ Hlavním cílem výzkumu je analýza spokojenosti stávajících zákazníků pohybující se na B2B. Dílčím cílem výzkumu je analýza faktorů ovlivňující zákazníky při výběru dodavatele produkujícího čokoládové výrobky. Prostřednictvím dotazníkového šetření jsou testovány hypotézy, které budou na základě provedeného průzkumu potvrzeny, či vyvráceny. Dotazníkové šetření je zaměřeno na B2B zákazníky, neboť v roce 2019 i částečně roku 2020 tvořili 90% podíl na odběrech u Čokoládovny Janek. Situace se změnila v dubnu roku 2020, kdy na základě pandemie Covid-19 byla čokoládovna nucena zaměřit se více na koncové zákazníky a oslovit je.

Průzkum spokojenosti stávajících B2B zákazníků je prováděn prostřednictvím kvantitativního přístupu. Kvantitativní výzkum byl zvolen z důvodu oslovení velkého množství B2B zákazníků, kteří působí po celé České republice, tak také na Slovensku. Metodou sběru dat pro tento výzkum je zvolen standardizovaný dotazník, který byl rozeslán všem B2B zákazníkům elektronicky prostřednictvím e-mailu i sociální sítě Facebook. Prostřednictvím sociální sítě Facebook byly osloveny společnosti, které neměly zveřejněné e-mailové adresy či jiné kontaktní údaje. Ovšem mají na sociální síti Facebook zřízený firemní profil, který slouží ke komunikaci. Průzkum spokojenosti je zacílen na všechny současné B2B zákazníky, kteří od analyzované společnosti odebírají výrobky jak pravidelně, tak také pouze sezónně.

Celkem bylo prostřednictvím e-mailu osloveno 145 zákazníků, přičemž dotazník vyplnilo 60 respondentů. Návratnost dotazníku je 41 %. Dotazníkového šetření se zúčastnily jak právnické osoby, tak také fyzické osoby (OSVČ). Databáze současných B2B zákazníků byla získána na webových stránkách společnosti, která byla potvrzena ze strany společnosti Kakaovník, s. r. o. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím nástroje Google Forms. Dotazník obsahuje celkem povinných 22 otázek, přičemž 4 otázky jsou uzavřeného typu, 3 otázky polouzavřeného typu a u 15 otázek byla využita tzv. Likertova škála se 4 možnostmi odpovědí. Pod každou otázkou, která obsahovala jednu z možností „Nespokojen, Velmi nespokojen“ byl respondent požádán o napsání důvodu jeho nespokojenosti. Tato otázka byl nepovinná a určena pro zpětnou vazbu od respondenta, který označil negativní odpověď. Filtrační ani vyřazovací otázky nebyly použity, jelikož dotazníkové šetření cílilo pouze na stávající B2B zákazníky Čokoládovny Janek. Minimální velikost vzorku je stanovena dle následujícího vzorce:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{145}{1 + 145(0,1)^2} = 59 \text{ respondentů}$$

Vzorec č. 4: Velikost výběrového vzorku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kozel, 2006)

Pro 90 % spolehlivost průzkumu je minimální velikost vzorku stanovena na 59 respondentů. První fáze dotazníkového šetření probíhalo od 14. dubna do 06. května 2020, ale vzhledem k nízké návratnosti byli B2B zákazníci opakovaně osloveni. Druhá fáze dotazníkového šetření probíhala od 31. ledna do 20. února 2021.

2.7.1 Analýza dat a výsledky dotazníkového šetření

V této části výzkumné práce jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření, které bylo prováděno prostřednictvím online dotazníku. Získané výsledky jsou znázorněny prostřednictvím tabulek. Kapitola analýza dat a výsledky výzkumu je rozdělena do pěti částí. První část se zaměřuje na spokojenost s produktem, druhá část na spokojenost s cenou, třetí na spokojenost s distribucí, čtvrtá část na spokojenost s propagací neboli marketingovou komunikací. Pátá část se zaměřuje na analýzu faktorů, které jsou důležité pro B2B při volbě vhodného dodavatele produkuje čokoládové výrobky. Poslední část se zaměřuje na profil respondentů a četnost jejich nákupů. Tato část dotazníkového šetření je umístěna v příloze č. 3. Na konci této kapitoly jsou testovány zvolené hypotézy prostřednictvím vybrané statistické metody.

2.7.1.1 Spokojenost s produktem

Otázka č. 1: Do jaké míry jste spokojeni se současným portfoliem nabízených výrobků?

První otázka se zaměřovala na spokojenost se současným portfoliem výrobků, které analyzovaná společnost nabízí. 36,67 % respondentů je velmi spokojeno se současným nabízeným portfoliem výrobků a 63,33 % respondentů je spokojeno. I přesto byli respondenti dále v dotazníku tázáni, zda existuje určitý produkt, který jim v současném portfoliu chybí či který by uvítali a ocenili.

Tabulka č. 6: Spokojenost s portfoliem výrobků

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	22	36,7 %
Spokojen	38	63,3 %
Nespokojen	0	0,0 %
Velmi nespokojen	0	0,0 %
Celkem	60	100 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jaké čokoládové výrobky běžně nakupujete?

V druhé otázce respondenti odpovídali, jaké čokoládové výrobky běžně nakupují. Nejvíce respondentů nakupuje běžné tabulkové čokolády, konkrétně 80,0 % respondentů tyto čokolády nakupuje vždy a 15,0 % respondentů občas ano. Tyto tabulkové čokolády

mají mnoho druhů. Od tradičních příchutí jako jsou lísko-oříškové, mandlové, s ovocem apod., až po netradiční příchutě – čokolády s pepřem, chilli či solí. Druhým nejčastějším nakupovaným čokoládovým výrobkem jsou čokoládové lízátka či srdíčka, které 55,0 % respondentů nakupuje při každém nákupu. Pouze 6,7 % respondentů uvedlo, že tyto výrobky nikdy nenakupuje. Třetím nejčastěji nakupovaným výrobkem jsou pralinky, které každý nákup nakupuje 21,7 % respondentů a 33,3 % respondentů uvedlo, že je spíše nakupují. Naopak nejméně či vůbec respondenti nakupují výrobky typu kakaový prášek, slupky, hmoty či čokoládové nápoje. 65,0 % respondentů odpovědělo, že nikdy nenakupují čokoládové nápoje a přibližně polovina respondentů uvedla, že nikdy nenakupuje čokoládový prášek a podobné výrobky.

Tabulka č. 7: Nejčastěji nakupované čokoládové výrobky

Proměnná	Vždy	Spíše ano	Spíše ne	Nikdy
Čokolády Bean to Bar	6 (10,0 %)	21 (35,0 %)	19 (31,7 %)	14 (23,3 %)
Čokolády řady "Passion"	3 (5,0 %)	9 (15,0 %)	31 (51,7 %)	17 (28,3 %)
Tabulková čokoláda (hořká, mléčná, bílá s ořechy apod.)	48 (80,0 %)	9 (15,0 %)	3 (5,0 %)	0 (0,0 %)
Lanýže	5 (8,3 %)	11 (18,3 %)	28 (46,7 %)	16 (26,7 %)
Pralinky	19 (31,7 %)	20 (33,3 %)	14 (23,3 %)	7 (11,7 %)
Čokoládová lízátka, srdíčka	33 (55,0 %)	17 (28,3 %)	6 (10,0 %)	4 (6,7 %)
Čokoládový krém	6 (10,0 %),	6 (10,0 %)	25 (41,7 %)	23 (38,3 %)
Kakaový prášek, slupky, hmota, nibsy	0 (0,0 %)	8 (13,3 %)	20 (33,3 %)	32 (53,3 %)
Čokoládové nápoje	0 (0,0 %)	6 (10,0 %)	15 (25,0 %)	39 (65,0 %)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Jak jste spokojeni s kvalitou, designem u níže uvedených čokoládových výrobků?

Třetí otázka dotazníkového šetření se zaměřovala na to, jak jsou respondenti spokojeni s kvalitou či designem jednotlivých čokoládových výrobků, které byly vymezeny v tabulce. Respondenti měli odpovídat, zda jsou spokojeni či nespokojeni. S tabulkovou čokoládou je velmi spokojeno 60,0 % respondentů a 38,3 % respondentů je spokojeno, tudíž všichni respondenti jsou s tabulkovými čokoládami spokojeni ohledně kvality

či designu. Dále byly velmi kladně respondenty hodnoceny pralinky a lanýže, kde 38,3 % respondentů je velmi spokojeno a 41,7 % uvedlo, že jsou spokojeni. Žádný z respondentů neuvedl, že je nespokojen. S lísko-oříškovým krémem je spokojeno 36,7 % respondentů. Ovšem na druhé straně, hůře je hodnocen čokoládový krém Lískovka. 3,4 % respondentů odpovědělo, že jsou nespokojeni či velmi nespokojeni. V případě negativního hodnocení měli respondenti uvést důvod, proč tomu tak je. Jeden respondent uvedl, že krém nelze pořídit ve vratném obalu, což je problém v bezobalovém obchodě.

Tabulka č. 8: Spokojenost s kvalitou, designem u jednotlivých čokoládových výrobků

Proměnná	Velmi spokojen	Spokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen	Nenakupují
Tabulková čokoláda	36 (60,0 %)	23 (38,3 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	1 (1,7 %)
Pralinky, lanýže	23 (38,3 %)	25 (41,7 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	12 (20,0 %)
Čokoládová lízátka, srdíčka	19 (31,7 %)	37 (61,7 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	4 (6,7 %)
Čokoládový krém	9 (15,0 %)	22 (36,7 %)	1 (1,7 %)	1 (1,7 %)	27 (45,0 %)
Ostatní čokoládové produkty	9 (15,0 %)	22 (36,7 %)	0 (0,0 %)	1 (1,7 %)	28 (46,7 %)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Jak jste spokojeni s řešením individuálních požadavků u výrobků (zakázková výroba)?

Předposlední otázka, která se týkala oblasti spokojenosti s produktem, měla za cíl zjistit, jak jsou spokojeni s řešením individuálních požadavků, jako příklad byla uváděna zakázková výroba. Tato otázka byla zvolena, protože pro B2B trh je zakázková výroba velmi častá a typická. Více než polovina dotázaných respondentů uvedla, že individuální řešení nevyužili. 38,3 % respondentů individuální řešení využilo a jsou velmi spokojeni či spokojeni.

Tabulka č. 9: Spokojenost s řešením individuálních požadavků

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	9	15,0 %
Spokojen	14	23,3 %
Nespokojen	0	0,0 %
Velmi nespokojen	0	0,0 %
Nevyužil jsem	37	61,7 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Je nějaký výrobek, který Vám v současném portfoliu chybí a uvítali byste ho?

Poslední otázka, která se týkala produktu, se zaměřovala na to, zda existuje výrobek, který zákazníkům v současném portfoliu chybí a uvítali by ho. 46,7 % respondentů uvedlo, že neví nebo netuší, zda jim nějaký výrobek chybí. 13,3 % respondentů uvedlo, že jim v současném portfoliu určitý výrobek chybí. K této otázce se vztahovala také podotázka, které zněla: „Pokud jste v předchozí otázce zvolili "Ano", uveďte prosím jaký.“ Na tuto otázku odpovědělo celkem 7 respondentů. Dva respondenti by uvítali arašídový krém, který by byl na stejný způsob jako lísko-oříškový krém Lískovka, dále bonbóny ala Lindt. Čtyři respondenti uvedli, že by ocenili veganské výrobky, konkrétně uvedli tabulkové čokolády a pralinky. Méně než polovina respondentů (40,0 %) uvedla, že jim žádný výrobek v současném portfoliu nechybí.

Tabulka č. 10: Absence produktu v současném portfoliu

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	8	13,3 %
Ne	24	40,0 %
Nevím	28	46,7 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7.1.2 Spokojenost s cenou

Otázka č. 6: Jak jste spokojeni s platebními podmínkami?

66,7 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni a 33,3 % respondentů uvedlo, že jsou velmi spokojeni. Žádný z dotazovaných respondentů neuvedl, že není spokojen, což je velmi pozitivní. Tedy všichni respondenti jsou spokojeni se současnými platebními podmínkami.

Tabulka č. 11: Spokojenost s platebními podmínkami

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	20	33,3 %
Spokojen	40	66,7 %
Nespokojen	0	0,0 %
Velmi nespokojen	0	0,0 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Jak jste spokojeni s velkoobchodními cenami včetně cenových zvýhodnění?

Sedmá otázka dotazníku se dotazovala, jak jsou respondenti spokojeni s velkoobchodními cenami včetně cenových zvýhodnění. Většina respondentů (86,7 %) je spokojena, 8,3 % respondentů je velmi spokojeno. Tři respondenti uvedli, že jsou nespokojeni. V následující podotázce uvedli důvod své nespokojenosti. Uvedli, že ceny jsou velmi vysoké, a ne vždy příznivé pro konečného zákazníka. Po přičtení jejich obchodní marže se pralinky stávají špatně prodejnými, přičemž marže stanovená Čokoládovnou Janek je pro ně dlouhodobě neudržitelná.

Tabulka č. 12: Spokojenost s velkoobchodními cenami včetně slevových zvýhodnění

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	5	8,3 %
Spokojen	52	86,7 %
Nespokojen	3	5,0 %
Velmi nespokojen	0	0,0 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Odpovídá nastavená cena kvalitě čokoládových výrobků?

Respondenti měli uvést, zda nastavená cena odpovídá kvalitě čokoládových výrobků. Všichni dotázaní respondenti uvedli, že ano, nebo spíše ano. Konkrétně 45,0 % respondentů uvedlo, že nastavená cena odpovídá kvalitě čokoládových výrobků a 55,0 % respondentů uvedlo, že spíše ano. Analyzovaná společnost si potrpí na kvalitní suroviny a poctivou českou výrobu

Tabulka č. 13: Cena odpovídá kvalitě čokoládových výrobků

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	27	45,0 %
Spíše ano	33	55,0 %
Spíše ne	0	0,0 %
Ne	0	0,0 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7.1.3 Spokojenost s distribucí**Otázka č. 9:** Do jaké míry jste spokojeni s rychlostí doručení výrobků?

První otázka, která se týkala spokojenosti s distribucí, měla za cíl zjistit, zda jsou spokojeni s rychlostí doručení výrobků. Z výsledků vyplynulo, že 36,8 % je velmi spokojeno a 62,2 % respondentů je spokojeno.

Tabulka č. 14: Spokojenost s rychlostí doručení výrobků

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	22	36,7 %
Spokojen	38	63,3 %
Nespokojen	0	0,0 %
Velmi nespokojen	0	0,0 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Do jaké míry jste spokojeni se způsobem distribuce čokoládových výrobků?

Desátá otázka se respondentů dotazovala, zda jsou spokojeni se způsobem distribuce jednotlivých výrobků. Velmi spokojeno je pouze 25,0 % respondentů. Největší skupinou tvoří respondenti, kteří jsou spokojeni (73,3 %). Pouze 1,7 % respondentů uvedlo, že jsou nespokojeni. Důvodem jejich nespokojenosti byly vyteklé či rozbité výrobky.

Tabulka č. 15: Spokojenost se způsobem distribuce čokoládových výrobků

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	15	25,0 %
Spokojen	44	73,3 %
Nespokojen	1	1,7 %
Velmi nespokojen	0	0,0 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7.1.4 Spokojenost s propagací

Otázka č. 11: Do jaké míry jste spokojeni z níže uvedenými marketingovými nástroji využívané Čokoládovnou Janek?

Jedenáctá otázka se zabývala spokojeností s marketingovými nástroji, které využívá analyzovaná společnost. První sledovanou proměnnou byl osobní prodej. Velmi spokojeno či spokojeno je 68,4 %. Respondenti uvedli, že analyzovaná společnost má milé jednání a jsou velmi ochotní. Přibližně třetina respondentů se s tímto marketingovým nástrojem nesetkala. Osobní prodej v B2B trhu je považován za jeden z nejdůležitějších marketingových nástrojů a je nutno na něho dbát. Druhou sledovanou proměnnou byla podpora prodeje. Velmi spokojeno či spokojeno je 63,3 % respondentů. Nespokojeno je 5,0 % respondentů, ovšem důvod nespokojenosti nebyl udán. Třetím sledovaným marketingovým nástrojem byla reklama. Největší skupina respondentů (55,0 %) je spokojena a 15,0 % je velmi spokojeno, ovšem více než čtvrtina respondentů se s reklamou vůbec nesetkala. Další sledovanou proměnnou byly události a zážitky, kam se řadí často pořádané či navštěvované Food festivaly a podobné akce. Největší skupinu tvoří respondenti, kteří jsou spokojeni. Pouze jeden respondent uvedl, že je nespokojen a 36,7 % respondentů uvedlo, že se s marketingovým nástrojem

u analyzované společnosti nesetkalo. Přímý marketing byla nejlépe hodnocená sledovaná proměnná ze všech uvedených marketingových nástrojů. Velmi spokojeno či pouze spokojeno je 71,7 % respondentů a 25,0 % respondentů se s přímým marketingem nesetkalo. Toto číslo také patří mezi nejnižší. Posledním sledovaným nástrojem byl public relations, který naopak získal horší hodnocení, jelikož spokojeno je pouze 50,0 % respondentů. Jeden respondent uvedl, že je nespokojen a 46,7 % respondentů uvedlo, že se s nástrojem nesetkalo.

Tabulka č. 16: Spokojenost s používanými marketingovými nástroji

Proměnná	Velmi spokojen	Spokojenost	Nespokojen	Velmi nespokojen	Nesetkal/a jsem se
Osobní prodej	16 (26,7 %)	25 (41,7 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	19 (31,7 %)
Podpora prodeje	6 (10,0 %)	32 (53,3 %)	3 (5,0 %)	0 (0,0 %)	19 (31,7 %)
Reklama	9 (15,0 %)	33 (55,0 %)	2 (3,3 %)	0 (0,0 %)	16 (26,7 %)
Události a zážitky	7 (11,7 %)	30 (50,0 %)	1 (1,7 %)	0 (0,0 %)	22 (36,7 %)
Přímý marketing	6 (10,0 %)	37 (61,7 %)	2 (3,3 %)	0 (0,0 %)	15 (25,0 %)
Public relations	9 (15,0 %)	21 (35,0 %)	2 (3,3 %)	0 (0,0 %)	28 (46,7 %)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Do jaké míry jste spokojeni s informováním o novinkách na trhu či slevových akcích?

Respondenti byli tázáni, jak jsou spokojeni s informováním o novinkách na trhu a slevových akcích. Největší skupinu tvoří spokojení respondenti. Nespokojen je pouze jeden z oslovených respondentů.

Tabulka č. 17: Spokojenost s informováním o novinkách na trhu a slevových akcí

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	8	13,3 %
Spokojen	51	85,0 %
Nespokojen	1	1,7 %
Velmi nespokojen	0	0,0 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Odebíráte od Čokoládovny Janek newslettery?

Třináctá otázka se týkala přímého marketingu. Zda respondenti odebírají od analyzované společnosti newslettery neboli elektronické letáky či zpravodaj. Největší skupinou (61,7 %) jsou respondenti, kteří uvedli, že v současné době newslettery od společnosti neodebírají. Pouze 26,7 % uvedlo, že newslettery odebírají. 11,7 % respondentů uvedlo, že nemají ponětí, zda newslettery odebírají.

Tabulka č. 18: Odběr newsletterů

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	16	26,7 %
Ne	37	61,7 %
Nevím	7	11,7 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Pokud Ano, jak jste spokojeni s níže uvedenými parametry u newsletteru?

Na otázku č. 14 odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli „Ano“. Na tuto otázku odpovědělo tedy celkem 16 respondentů. Otázka se týkala spokojenosti s parametry u doručených newsletterů. Mezi sledovanými parametry byl obsah, pravidelnost, grafická úprava a přehlednost. U všech sledovaných parametrů jsou respondenti spokojeni.

Tabulka č. 19: Spokojenost s parametry u newsletterů

Proměnná	Velmi spokojen	Spokojenost	Nespokojen	Velmi nespokojen
Obsah	2 (12,5 %)	14 (87,5 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Pravidelnost	2 (12,5 %)	14 (87,5 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Grafická úprava	4 (25,0 %)	12 (75,0 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Přehlednost	3 (18,8 %)	13 (81,2 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 15: Sledujete Čokoládovnu Janek na sociálních sítích? Pokud ano, na jakých?

Následující otázka zkoumala, na jakých sociálních sítích respondenti sledují analyzovanou společnost. Největší skupina respondentů (31,7 %) uvedla, že společnost nesleduje na žádné z těchto sociálních sítí. 28,3 % respondentů sleduje společnost pouze

na Facebooku, 20,0 % respondentů sleduje společnost jak na Facebooku, tak také na Instagramu. 16,7 % respondentů uvedlo, že sleduje společnost na Instagramu.

Tabulka č. 20: Sledovanost na sociálních sítích

Proměnná	Absolutní četnost	Relativní četnost
Facebook, Instagram	12	20,0 %
Facebook, Instagram, YouTube	1	1,7 %
Facebook, YouTube	1	1,7 %
Facebook	17	28,3 %
Instagram	10	16,7 %
Nesleduji	19	31,7 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 16: Jak jste spokojeni s celkovým přístupem a komunikací ze strany Čokoládovny Janek (ochota poradit, průběžné informace o objednávkách)?

Šestnáctá otázka se respondentů dotazovala, zda jsou spokojeni s celkovým přístupem a komunikací ze strany analyzované společnosti, za příklad jsem uváděla ochota poradit či průběžné informace o objednávkách. Všichni dotazovaní respondenti uvedli, že jsou velmi spokojeni či spokojeni.

Tabulka č. 21: Spokojenost s celkovým přístupem a komunikací

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	30	50,0 %
Spokojen	30	50,0 %
Nespokojen	0	0,0 %
Velmi nespokojen	0	0,0 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 17: Jak hodnotíte důležitost níže uvedených faktorů z hlediska dosažení spokojenosti?

Pro B2B zákazníky je nejdůležitější faktor pro dosažení spokojenosti kvalita výrobků. 90,0 % respondentů uvedlo, že kvalitu výrobku považují za velmi důležitou, 8,3 %

respondentů uvedlo, že kvalita je důležitá a pouze 1,7 % respondentů uvedlo, že kvalita výrobků není důležitá ani nedůležitá. Mezi další důležité faktory ovlivňující celkovou spokojenost patří pravidelná informovanost o výrobcích, odborný přístup či rozsah sortimentu. Mezi méně důležité faktory respondenti uvedli, že patří rychlost vyřízení individuálních požadavků či cenová flexibilita. 21,7 % respondentů uvedlo, že rychlost vyřízení individuálních požadavků má neutrální vliv.

Tabulka č. 22: Důležitost faktorů pro dosažení spokojenosti

Proměnná	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Nedůležité	Naprostο nedůležité
Včasnost dodání objednaných výrobků	35 (58,3 %)	22 (36,7 %)	3 (5,0 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Informovanost o výrobcích	26 (43,3 %)	33 (55,0 %)	1 (1,7 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Kvalita výrobků	54 (90,0 %)	5 (8,3 %)	1 (1,7 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Odborný přístup	26 (43,3 %)	30 (50,0 %)	4 (6,7 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Cenová flexibilita	25 (41,7 %)	27 (45,0 %)	8 (13,3 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Rozsah sortimentu	22 (36,7 %)	33 (55,0 %)	5 (8,3 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Rychlost vyřízení individuálních požadavků	17 (28,3 %)	30 (50,0 %)	13 (21,7 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Jak byste zhodnotili celkovou spokojenost s Čokoládovnou Janek?

Poslední otázka, která se zaměřovala na spokojenost s marketingovým mixem analyzované společnosti, se respondentů ptala, jak by zhodnotili celkovou spokojenost. Polovina respondentů uvedla, že jsou velmi spokojeni a druhá polovina respondentů jsou spokojeni. Žádný z respondentů neuvedl, že je nespokojen či velmi nespokojen.

Tabulka č. 23: Celková spokojenost

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	30	50,0 %
Spokojen	30	50,0 %
Nespokojen	0	0,0 %
Velmi nespokojen	0	0,0 %
Celkem	60	100,0 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7.1.5 Faktory ovlivňující B2B zákazníky při výběru dodavatele

Otázka č. 19: Jaké jsou pro Vaši společnost nejdůležitější faktory při výběru dodavatele?

V této otázce se názory respondentů velmi liší. Někteří respondenti určitý faktor považují za velmi důležitý, naopak někteří respondenti uvedli, že je pro ně nedůležitý. Kvalita výrobků je pro 90,0 % respondentů velmi důležitá, pouze 1,7 % respondentů má neutrální postoj. Dalším velmi důležitým faktorem je cena či cenová flexibilita, kterou považuje za velmi důležitou 58,3 % respondentů. Mezi další důležité faktory, které zvažují B2B zákazníci při výběru dodavatele, patří termíny doručení a platební podmínky. Neutrální postoj a největší skupinu, která není pro respondenty důležitá, tvoří recenze na internetu či pověst. 33,3 % respondentů uvedlo, že recenze či pověst není důležitá, i přesto 36,7 % respondentů uvedlo, že recenze na internetu jsou pro ně velmi důležité.

Tabulka č. 24: Důležitost faktorů při výběru vhodného dodavatele dodávající čokoládové výrobky

Proměnná	Velmi důležitě	Důležité	Neutrální	Nedůležité	Naprosto nedůležité
Termíny doručení	23 (38,3 %)	35 (58,3 %)	1 (1,7 %)	1 (1,7 %)	0 (0,0 %)
Ceny, cenová flexibilita	35 (58,3 %)	23 (38,3 %)	1 (1,7 %)	1 (1,7 %)	0 (0,0 %)
Platební podmínky	25 (41,7 %)	29 (48,3 %)	4 (6,7 %)	2 (3,3 %)	0 (0,0 %)
Empatie	25 (41,7 %)	30 (50,0 %)	5 (8,3 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Kvalita výrobků	54 (90,0 %)	5 (8,3 %)	1 (1,7 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Recenze na internetu, pověst	17 (28,3 %)	22 (36,7 %)	20 (33,3 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Praxe, zkušenost	30 (50,0 %)	21 (35,0 %)	9 (15,0 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Rozsah sortimentu	22 (36,7 %)	31 (51,7 %)	7 (11,7 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7.2 Testování hypotézy

V rámci dotazníkového šetření jsou testovány hypotézy, zda mezi zkoumanými znaky existuje závislost či nikoli. Hypotézy jsou testovány prostřednictvím testu nezávislosti, na základě provedeného dotazníkového šetření budou potvrzeny či vyvráceny:

H_0 : Celková spokojenost není závislá na spokojenosti s širší nabízeného portfolia výrobků.

H_1 : Celková spokojenost je závislá na spokojenosti s širší nabízeného portfolia výrobků.

Tabulka č. 25 obsahuje aktuální četnosti a tabulka č. 26 zobrazuje očekávané četnosti.

Tabulka č. 25: Aktuální četnosti

Popisky řádků	Spokojen	Velmi spokojen	Celkový součet
Spokojen	23	15	38
Velmi spokojen	7	15	22
Celkový součet	30	30	60

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 26: Očekávané četnosti

Popisky řádků	Spokojen	Velmi spokojen	Celkový součet
Spokojen	19	19	38
Velmi spokojen	11	11	22
Celkový součet	30	30	60

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následuje provedení Chí-kvadrát testu, čímž získáme tzv. p-hodnotu, která byla vyčíslena pomocí funkce CHISQ.TEST v Excelu. P-hodnota pro tento test je 0,03209713. P-hodnota je menší než 0,05. Přijímáme alternativní hypotézu H_1 a zamítáme nulovou hypotézu H_0 . Celková spokojenost je závislá na spokojenosti s šíří nabízeného portfolia výrobků. Následně bude vypočítán Cramérův koeficient kontingence, dle kterého lze určit velikost závislosti mezi zkoumanými znaky.

Tabulka č. 27: Četnost ve dvojité sumě pro výpočet Cramérova koeficientu kontingence

Popisky řádků	Spokojen	Velmi spokojen
Spokojen	0,842105263	0,842105263
Velmi spokojen	1,454545455	1,454545455

(Zdroj: Vlastní zpracování).

Testové kritérium je 4,593301435. Cramérův koeficient kontingence je 0,276685786. Jedná se o střední až slabou závislost mezi zkoumanými znaky, neboť hodnota je výrazně menší než 1.

2.7.3 Závěr a limity dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření se zabývalo analýzou spokojenosti stávajících B2B zákazníků se současným marketingovým mixem společnosti Kakaovník, s. r.o. Tato společnost se zabývá poctivou českou výrobou čokoládových výrobků čokolád, pralinek, lanýžů a ostatních doplňků. Cílem dotazníkového šetření byla analýza spokojenosti stávajících

zákazníků pohybující se na B2B trhu se současným marketingovým mixem. Dílčím cílem výzkumu byla analýza faktorů ovlivňující zákazníky při výběru dodavatele produkující čokoládové výrobky. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že větší část respondentů je spokojena se současným marketingovým mixem společnosti Kakaovník, s. r. o., jak s produktem, cenou, distribucí či propagací. Pouze pár jedinců odpovědělo, že jsou nespokojeni, přičemž jejich nespokojenost stručně vysvětlili.

V této kapitole jsou shrnuty výsledky, které byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření u B2B zákazníků. Z výsledků provedené analýzy dat bylo zjištěno, že největší podíl B2B zákazníků tvoří maloobchody. Většina respondentů nakupuje výrobky několikrát za rok (61,0 %). První část online strukturovaného dotazníku se zaměřovala na spokojenost s čokoládovými výrobky a současným portfoliem výrobků. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že stávající B2B zákazníci jsou se současným portfoliem výrobků a kvalitou nabízených výrobků spokojeni. Ovšem nesmí se tzv. „usnout na vavřínech“ a společnost musí neustále přicházet s novými nápady a novými výrobky. Z výzkumu také vyplynulo, že mezi nejvíce nakupované čokoládové výrobky patří klasické čokolády různých příchutí, pralinky a čokoládová lízátka či srdíčka. Tudíž v rámci rozšiřování či vylepšování současného sortimentu výrobků se zaměřím zejména na oblast nejkupovanějších či neoblíbenějších výrobků. Čokoládovna Janek nabízí svým zákazníkům také zakázkovou výrobu. Ovšem tuto možnost využilo pouze malé procento zákazníků, a to 38,3 %. Druhá část výzkumu se zaměřovala na spokojenost s cenovou politikou. Ceny jednotlivých výrobků jsou nastaveny tak, aby vyhovovaly všem B2B zákazníkům a zároveň byly cenově dostupné pro konečné spotřebitele. Společnost svým B2B zákazníkům nabízí velkoobchodní ceny. S cenovou politikou je spokojeno 95,0 % zákazníků, což je pro společnost velmi dobrá zpráva. Tudíž lze hodnotit, že analyzovaná společnost má správně zvolenou cenovou politiku. Co se týče spokojenosti s distribucí, tak výsledky dotazníkového šetření jsou velmi kladné, jelikož se současnými způsoby distribuce a rychlostí jsou spokojeni všichni oslovení B2B zákazníci. Čtvrtá část výzkumu se zaměřovala na spokojenost s propagací neboli marketingovou komunikací. S osobním prodejem je spokojeno 68,4 %, což považuji za kladný výsledek, ovšem jedna třetina respondentů se s osobním prodejem ještě nesetkala, což považuji za negativum, jelikož osobní prodej patří na B2B trhu za nejdůležitější marketingový nástroj. Co se týče podpory prodeje, tak 70 % respondentů

je spokojeno, pouze 5,0 % má negativní zkušenost s podporou prodeje. Nejlépe hodnocený marketingový nástroj je přímý marketing, se kterým je spokojena většina oslovených zákazníků, což hodnotím velmi pozitivně. Ovšem co nehodnotím pozitivně je zaslání newsletterů. Pouze 26 % respondentů uvedlo, že odebírá newslettery od analyzované společnosti a 74 % respondentů uvedlo, že newslettery neodebírají, anebo o nich vůbec nemají tušení. Analyzovaná společnost je velmi aktivní na sociálních sítích jako je Facebook či Instagram, ale 31,7 % respondentů uvedlo, že analyzovanou společnost nesledují na žádné ze sociálních sítí. Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují spokojenost zákazníků, patří především kvalita výrobků, informovanost o výrobcích či rozsah sortimentu. Poslední zkoumanou částí jsou faktory ovlivňující zákazníky při volbě vhodného dodavatele produkcí čokoládové výrobky. Mezi nejdůležitější faktory B2B zákazníci označili na prvním místě kvalitu výrobků, poté také termíny doručení, ceny a cenovou flexibilitu a rozsah sortimentu. Ve výzkumném projektu byla testována hypotéza, zda celková spokojenost je závislá na spokojenosti s širší nabízeného portfolia výrobků. Výsledkem této hypotézy je, že znaky jsou na sobě středně až slabě závislé.

Mezi hlavní limity tohoto výzkumu patří nízká návratnost dotazníků, která byla pouze 41 %. Nízká návratnost může být zapříčiněna aktuální situací. Pro B2B zákazníky je prioritou existence a zabezpečení chodu jejich společnosti. Dalším limitem je, že dotazníkové šetření je zkoumáno na 90 % hladině spolehlivosti s 10ti % chybovostí.

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza je souhrnem všech předchozích provedených analýz. Na základě provedených analýz jsou identifikovány silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby, které působí na činnost společnosti.

2.8.1 Silné stránky

Mezi silné stránky patří primárně široké portfolio výrobků, což představuje konkurenční výhodu. Čokoládovna Janek se zaměřuje na výrobu čokoládových tabulek, lanýžů, pralinek, rovněž také různých čokoládových doplňků, ať se jedná o obalované oříšky a ovoce v čokoládě nebo čokoládová lízátka a srdíčka. S tím souvisí inovativnost, neboť vedení čokoládovny neustále vymýšlí a rozšiřuje dosavadní sortiment výrobků

s cílem uspokojit všechny segmenty zákazníků. Novinkami před Vánocemi bylo čokoládové uhlí a adventní kalendář pro děti či adventní kalendář pro dospělé, který vznikl ve spolupráci s Lihovarem Žufánek a pražírnou Coffeespot. Taktéž se čokoládovna snaží zákazníkům ulehčit a zpříjemnit nákup na e-shopu. Rozšiřuje i možnosti způsobu dopravy a platby. Čokoládovna Janek vyrábí výrobky dle vlastních receptur, nevyužívá žádné chemické prvky či dochucovadla, čímž jsou jejich výrobky chuťově jedinečné. Za jejich kvalitu a výjimečnost byla čokoládovna také oceněna v gastronomické soutěži Great Taste. Další silnou stránkou je jednoznačně kvalitní a propracovaná online propagace prostřednictvím sociální sítě Facebook a Instagram. Prostřednictvím sociálních sítí čokoládovna zvyšuje povědomí a navazuje vztahy s koncovými i obchodními partnery. Silnou stránku představují také webové stránky čokoládovny včetně e-shopu, které jsou moderní, přehledné a snadno ovladatelné. Zákazník zde lehce nalezne všechny potřebné kontakty, obchodní podmínky, způsoby dopravy a platby. Svým zákazníkům nabízí zakázkovou výrobu s možností personalizace, čímž nabízí výrobky dle přání a požadavků jednotlivých zákazníků. Čokoládovna Janek si zakládá na individuálním a osobním přístupu. Zákazníkům nabízí zákaznickou linku, respektují jejich požadavky a záleží jim na jejich spokojenosti. Zakládají si na osobním kontaktu a získávání zpětné vazby.

2.8.2 Slabé stránky

Za slabou stránku považují neexistenci vlastní podnikové prodejny. Dále také absenci veganských variant čokoládových výrobků. Slabá stránka byla zjištěna na základě provedeného dotazníkového šetření, neboť zájem o veganské stravování v České republice nepřetržitě roste. Slabou stránkou je také absence orientačních cedulí v rozsáhlém výrobním areálu, který má dvě příjezdové cesty. Absence orientačních cedulí může způsobit cestovní komplikace potenciálních zákazníků. Slabší stránkou je také poškození objednávek při přepravě, což může vést k nespokojenosti zákazníků, jejich odchodu a negativní recenzi. Za slabší stránku lze do určité míry považovat také vyšší ceny výrobků. Dva obchodní partneři v dotazníkovém šetření uvedli, že ceny pralinek i jiných výrobků jsou příliš vysoké a po přidání jejich obchodní marže téměř neprodejně. Ovšem nutno podotknout, že Čokoládovna Janek vyrábí kvalitní čokoládu z kvalitních surovin. Další slabá stránka tkví v sezonnosti, která výrazně ovlivňuje vývoj tržeb během roku. Před vánočními svátky dochází k velmi vysoké poptávce po čokoládových

výrobních, zatímco během roku je poptávky výrazně nižší. Za slabší stránku považují také nízkou podporu prodeje pro koncové zákazníky.

2.8.3 Příležitosti

Největší příležitostí je rostoucí poptávka po kvalitních výrobcích od lokálních výrobců. Příležitostí je také rostoucí a prosperující odvětví, s čímž souvisí také zvyšující se spotřeba čokoládových výrobků a čokolády u spotřebitelů všeobecně. Příležitost shledávám také v dlouhodobé spolupráci s dodavateli, která může vést k vytvoření společného výrobku a výhodným oboustranným vztahům. Dále je také nutno klást důraz na budování dlouhodobých a přátelských vztahů se zákazníky prostřednictvím vhodných nástrojů

2.8.4 Hrozby

Vzhledem k atraktivitě daného růstu daného odvětví, hrozba tkví ve vzniku nových konkurenčních společností, neboť menší čokoládovny zažívají velký rozmach. Za určitou hrozbu lze považovat stávající konkurenční společnosti, které působí na trhu delší dobu a taktéž vyrábí kvalitní čokoládové výrobky za shodnou či nižší cenu. Taktéž nabízí přitažlivé limitované edice tabulkových čokolád a ostatních výrobků. Velká hrozba tkví v nedostatku kakaových bobů a ostatních surovin pro výrobu kvalitních čokoládových výrobků. Nedostatek kakaových bobů a ostatních surovin vede k růstu jejich cen. Růst cen vstupních surovin se může negativně projevit v konečné ceně výrobků čokoládovny. Hrozbou je také existence velkého množství substitučních výrobků, které mohou nahradit výrobky čokoládovny a uspokojit potřeby a chutě zákazníků.

Tabulka č. 28: Celkový přehled SWOT analýzy

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1 Široké portfolio výrobků	W1 Absence vlastní prodejny
S2 Inovativnost	W2 Absence veganských variant výrobků
S3 Vlastní receptury bez dochucovadel a chemických prvků	W3 Špatná orientace v areálu sídla společnosti
S4 Kvalitní a propracovaná online propagace	W4 Poškozené čokoládové výrobky při přepravě
S5 Moderně zpracované webové stránky	W5 Vyšší ceny výrobků
S6 Zakázková výroba včetně personalizace	W6 Sezónnost
S7 Individuální a osobní přístup k zákazníkovi	W7 Nízká podpora prodeje
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1 Prosperující odvětví podnikání	T1 Vznik nových konkurenčních společností
O2 Rostoucí poptávka zákazníků o kvalitní a lokální výrobky	T2 Zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence
O3 Spolupráce s novými dodavateli na vývoji nových výrobků	T3 Růst cen nezbytných surovin
O4 Neexistence konkurenční společnosti ve Zlínském kraji	T4 Nedostatek kakaových bobů a ostatních surovin
O5 Nové trendy v potravinářství	T5 Existence substitutů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.8.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro vyhodnocení SWOT analýzy byla zvolena metoda, která je založena na stanovení vah jednotlivých položek dle jejich důležitosti a hodnocení na základě spokojenosti s danou položkou. Nejprve je provedeno hodnocení matice interní analýzy IFE. IFE matice se skládá ze silných a slabých stránek. Následuje hodnocení externí matice EFE, kam se řadí příležitosti a hrozby. Dále je proveden součin vah a hodnocení u každé položky. Všechny součiny jsou v jednotlivých interních a externích maticích sečteny.

Hodnocení faktorů interní analýzy

Tabulka č. 29: Vyhodnocení silných stránek SWOT analýzy

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
Široké portfolio výrobků	0,20	5	1,00	3,45
Inovativnost	0,20	3	0,60	
Vlastní receptury bez dochucovadel a chemických prvků	0,15	3	0,45	
Propracovaná a efektivní online propagace	0,15	3	0,45	
Moderně zpracované webové stránky	0,20	4	0,80	
Zakázková výroba včetně personalizace	0,05	2	0,10	
Individuální a osobní přístup k zákazníkovi	0,05	1	0,05	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 30: Vyhodnocení slabých stránek SWOT analýzy

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
Absence vlastní podnikové prodejny	0,20	4	0,80	3,30
Absence veganských variant výrobků	0,20	3	0,60	
Špatná orientace v areálu sídla společnosti	0,10	2	0,20	
Poškozené čokoládové výrobky přepravním	0,10	2	0,20	
Vyšší ceny	0,05	2	0,10	
Sezónnost	0,15	4	0,60	
Nízká podpora prodeje	0,20	4	0,80	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení faktorů externí analýzy

Tabulka č. 31: Vyhodnocení příležitostí SWOT analýzy

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
Prosperující odvětví podnikání	0,25	3	0,75	3,10
Rostoucí poptávka zákazníků o kvalitní a výrobky	0,30	4	1,20	
Spolupráce s novými dodavateli na vývoji nových výrobků	0,20	2	0,40	
Neexistence konkurenční společnosti ve Zlínském kraji	0,25	3	0,75	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 32: Vyhodnocení hrozeb SWOT analýza

Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
Vznik nových konkurenčních společností	0,25	4	1,00	2,90
Existující konkurence	0,15	3	0,45	
Růst cen nezbytných surovin	0,25	2	0,50	
Nedostatek kakaových bobů a ostatních surovin	0,25	3	0,75	
Existence substitutů	0,10	2	0,20	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Interní faktory (IFE) = $3,45 + 3,30 = 6,75$

Externí faktory (EFE) = $3,10 + 2,90 = 6,00$

Výsledná bilance = $6,75 - 6,00 = 0,75$

2.8.6 Shrnutí SWOT analýzy

Na základě provedených analýz byly zjištěny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Největšími silnými stránkami čokoládovny je jistě široké portfolio výrobků a také inovativnost, neboť je kladen vysoký důraz na zlepšování a rozšiřování sortimentu a všech souvisejících procesů. Žádná konkurenční společnost nemá tak široké portfolio. Nelze opomenout také vlastní receptury bez dochucovadel a polotovarů,

čímž jsou výrobky chuťově i vzhledově unikátní. Silnou stránkou je také moderně zpracované webové stránky, které jsou pro nákup výrobků nezbytné. Největší slabou stránkou shledávám v absenci vlastní podnikové prodejny, nízké podpoře prodeje i sezonnosti. Čokoládovna v rámci podpory prodeje nenabízí žádné akce, slevové zvýhodnění, který by zvýšily obrát či prodejnost. Taktéž dle provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že by B2B zákazníci měli zájem o veganské varianty čokoládových výrobků. Největší příležitostí je prosperující a rostoucí trh a zájem o kvalitní výrobky od lokálních výrobců. Největší hrozbou je vznik nových konkurenčních společností, neboť čokoládovny v České republice zažívají velký rozmach a jsou stále více oblíbené. Značkou hrozbu představují taktéž již existující konkurenční společnosti, které by se mohly rozhodnout rozšířit své portfolio o další typy výrobků. Hrozba tkví v také nedostatku vstupních surovin včetně zvýšení jejich cen.

2.8.7 Shrnutí analytické části

Tato část práce se zabývala analýzou současného stavu společnosti Čokoládovna Janek. Na úvod byla analyzovaná společnost stručně představena. Následovala analýza vnějšího prostředí, konkrétně SLEPT analýza a Porterova analýza pěti sil. Porterova analýza pěti sil zahrnuje podrobnou analýzu sedmi konkurenčních společností. Další provedené analýzy se zabývaly analýzou vnitřního prostředí. Zvolenými vnitřními analýzami byly zvoleny McKinsey 7S analýza a analýza marketingové mixu 7P. Součástí analytické části je také dotazníkové šetření, které se zaměřuje na spokojenost B2B zákazníků se současným marketingovým mixem. Na základě provedených analýz byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti, a také příležitosti a hrozby, které mohou výrazně ovlivnit společnost. SWOT analýza byla v závěru vyhodnocena prostřednictvím metody vah a hodnocení.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující část práce je zaměřena na návrhy, které povedou ke zlepšení současného marketingového mixu Čokoládovny Janek. Jednotlivé návrhy vychází z provedených analýz, a také z dotazníkového šetření, které se zabývá spokojeností B2B zákazníků se současným marketingovým mixem. Cílem návrhů je nejen získat nové zákazníky, ale zároveň budovat loajalitu u zákazníků stávajících. Čokoládovna Janek se pohybuje na B2B i B2C trhu. V roce 2019 i části roku 2020 B2B zákazníci tvořili přibližně 90 % obrátu. Vzhledem ke koronavirové situaci, kdy došlo k částečnému uzavření jejich kamenných prodejen, byla čokoládovna nucena posílit B2C segment. Na základě této skutečnosti je návrhová část práce zaměřena na oba zákaznické trhy.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že mezi slabé stránky čokoládovny patří zejména absence vlastní podnikové prodejny, neboť jejím cílem je posilovat a budovat vztahy s koncovými zákazníky. Na základě analýzy konkurence bylo taktéž zjištěno, že podnikovou prodejnu vlastní pět ze sedmi konkurenčních společností. Další slabou stránkou, která byla zjištěna na základě provedeného dotazníkového šetření, je absence veganských variant tabulkových čokolád a nízká podpora prodeje. Zavedením nástrojů podpory prodeje bude eliminován nerovnoměrný vývoj tržeb během roku. Je také nutno posilovat vztahy s B2B zákazníky prostřednictvím vhodných nástrojů. Příležitostí pro čokoládovnu je rostoucí zájem o čokoládové a kvalitní výrobky. Zákazníci rádi objevují a ochutnávají netradiční a zajímavé příchutě. Příležitostí je také zájem dodavatelů a obchodních partnerů o navázání spolupráce na vývoji nových produktů či na vzájemném prodeji výrobků.

Konkrétní návrhy jsou detailně popsány v následujících podkapitolách. Následuje zhodnocení finančních i nefinančních přínosů spolu s vyčíslením nákladů na realizaci a provoz jednotlivých návrhů. Na konci této kapitoly je zpracován časový harmonogram, jehož součástí je určení odpovědnosti za kontrolu plnění návrhů. Rovněž je vytvořena také analýza rizik prostřednictvím skórovací metody.

Následující tabulka č. 33 představuje přehled jednotlivých návrhů včetně stanovení trhu zákazníků, pro které je návrh primárně určen. Některé návrhy jsou určeny pro koncové i B2B zákazníky.

Tabulka č. 33: Přehled návrhů na zlepšení včetně stanovení, pro koho je návrh určen

Návrh zlepšení	B2B zákazník	B2C zákazník
Veganské varianty čokoládových výrobků	x	x
Limitované edice tabulkových čokolád	x	x
Prodejna JANEK Chocolate		x
Akce pro koncové zákazníky		x
Reklamní leták se slevovým kódem		x
Podpora prodejních míst u B2B zákazníků	x	
Seminář pro potenciální a nové B2B zákazníky	x	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1 Produkt

V rámci produktu jsou navrženy dva návrhy, které se týkají rozšíření současného produktového portfolia o nové výrobky. První návrh se týká čokoládových výrobků, které budou primárně určeny pro zákazníky, kteří se stravují vegansky, trpí potravinovou intolerancí nebo mají alergii na mléko a mléčné výrobky všeobecně. Druhý návrh se týká vytvoření limitovaných edic čokoládových tabulek, které budou časově omezené. Tyto čokoládové tabulky se budou vázat k vymezené části ročního období a budou vyrobeny ze sezonních surovin.

3.1.1 Veganské varianty čokoládových výrobků

Prvním návrhem v oblasti produktu je rozšíření současného sortimentu o veganské čokolády v mléčné a bílé variantě. Současným globálním trendem ve světě gastronomie je veganská strava. Tento trend je čím dál více populární v České republice a má výrazný vliv také na čokoládový průmysl. Rovněž z dotazníkového šetření vyplynulo, že obchodní partneři, tedy B2B zákazníci, mají zájem o veganské čokoládové výrobky. Čokoládovna Janek svým zákazníkům nabízí veganskou variantu pouze ve formě hořké čokolády, která neobsahuje žádné mléčné složky.

Veganské čokoládové výrobky budou primárně určeny pro zákazníky, kteří nemohou konzumovat klasickou mléčnou a bílou čokoládu z důvodu potravinové intolerance,

alergie na mléčné výrobky nebo se stravují vegansky. Při výrobě této čokolády bude živočišné sušené mléko nahrazeno vhodnou rostlinnou alternativou. Konkrétně se jedná například o sušený rýžový sirup, sušené kokosové či ovesné mléko. Z této veganské čokolády budou vyrobeny různé druhy čokoládových tabulek, které budou ozdobeny například oříšky, lyofilizovaným ovocem a vhodným kořením. Dále budou z této čokolády vyrobeny také velikonoční či vánoční edice. Jednalo by se o například o velikonoční zajíce, vajíčka, vánoční kalendář a lízátka, které budou určeny primárně pro rodiny s dětmi, které nemohou ze zdravotních důvodů konzumovat mléčnou čokoládu.

V první fázi uvedení nového výrobku na trh budou vyrobeny pouze klasické čokoládové tabulky, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že B2B zákazníci nejčastěji nakupují klasické čokoládové tabulky (80 %). Taktéž majitel čokoládovny Václav Durd'ák uvedl, že nejprodávanějším výrobkem u koncových zákazníků jsou klasické tabulkové čokolády. Poté na základě prodeje a zájmu ze strany obou skupin zákazníků, bude tato produktová řada rozšířena o pralinky, lanýže a ostatní čokoládové výrobky.

Obaly včetně etikety vegan čokoládových výrobků budou vzhledově totožné s obaly, které čokoládovna aktuálně využívá pro své výrobky. Je to z toho důvodu, aby byla zachována její image i odlišení od konkurenčních společností. Ovšem pro odlišení od klasických čokoládových výrobků bude na jednotlivé obaly umístěna samolepka, která bude zákazníky informovat o tom, že se jedná o ruční výrobu a vegan výrobek. Samolepka bude sloužit také zaměstnancům čokoládovny pro lepší manipulaci při balení a expedici. Velikost samolepky bude 3 cm x 3 cm. Cena samolepek je primárně závislá na požadovaném množství, rozměrech a použitém druhu materiálu. Cena kulatých samolepek činí 3 000 Kč bez DPH za 10 000 kusů.



Obrázek č. 20: Grafický návrh samolepky pro veganské výrobky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.2 Limitované edice tabulkových čokolád

Čokoládovna Janek v současné době disponuje portfoliem čokoládových tabulek, které obsahuje pouze klasické druhy příchutí. Jedná se například o různé typy oříšků, jako jsou mandle, lískové a pekanové ořechy, sůl, pepř, chilli, lyofilizované jahody, maliny či banán. Čokoládové tabulky jsou těmito ingrediencemi ovšem pouze ozdobeny. Tyto druhy čokoládových tabulek jsou beze změny, ve stálé nabídce již od založení čokoládovny. Jelikož během existence čokoládovny nedošlo k rozšíření této skupiny výrobků, rozhodla jsem se o rozšíření čokoládových tabulek o limitované edice. Současná nabídka bude rozšířena o limitované série čokoládových tabulek, které budou vyrobeny ze sezonních a oblíbených surovin. Každá tato speciální série bude obsahovat atraktivní či neobvyklé kombinace příchutí. Limitované edice budou od klasických čokoládových tabulek diferencované a budou k prodeji v omezeném množství. Během jednoho kalendářního roku budou vytvořeny dvě limitované edice s názvy „Letní Janek“ a „Zimní Janek“. Hmotnost čokoládové tabulky bude 50 g.

Letní Janek

Pro sezónu jaro-léto bude vytvořena limitovaná edice s názvem „Letní Janek.“ Tato limitovaná edice bude vítat příchod jara a léta typickými sezónními surovinami. V prvním ročníku, kdy budou uvedeny limitované edice na trh, budou vyrobeny dva druhy čokoládových tabulek. První limitovanou čokoládou bude bílá čokoláda s malinami. Čokoládová tabulka ponese název „SLADKÁ MALINA.“ Maliny budou do bílé čokolády přímo zapracovány a rozmělněny v melanžeru na výrobu čokolády. Díky tomu se vzájemně propojí chuť malin a čokolády, čokoládová tabulka získá barvu i vůni po malinách. Druhá limitovaná čokoládová tabulka bude určena pro spotřebitele, kteří rádi zkouší zajímavé chuťové kombinace. S příchodem teplých dní je potřeba se osvěžit. Proč si k tomu nedát výbornou čokoládu. Proto jsem vytvořila návrh limitované čokoládové tabulky s příchutí máty, která bude doplněna jemným pomerančovým aromatem. Jedná se o velmi osvěžující a zajímavou kombinaci chutí. Tato limitovaná čokoládová tabulka ponese název „MÁTA s kapkou pomeranče.“

Zimní Janek

Pro sezónu podzim – zima bude vytvořena limitovaná edice s názvem „Zimní Janek.“ Tato limitovaná edice bude obsahovat dvě čokoládové tabulky, které budou vyrobeny z typických surovin pro zimní období. První z nich bude hořká čokoláda s chutí mandarinky a zázvoru. Tato čokoládová tabulka ponese název „MANDARINKA se zázvorem.“ Čokoládové tabulky budou na povrchu posypány kandovanými zázvorovými kostkami.

Čokoládovým trendem pro rok 2021 je spojování chutí čokolády a alkoholu. Druhá zimní limitovaná čokoládová tabulka ponese název „VÁNOČNÍ SVAŘÁK.“ Bude se tedy jednat o tmavou čokoládu s příchutí svařeného vína. Tabulka čokolády bude zejména pro milovníky Vánoc, neboť tento horký nápoj neodmyslitelně patří k vánoční vlně pohody a klidu. Čokoládové tabulky budou vonět po hřebíčku, skořici a pomeranči.

Pro obě limitované edice tabulek čokolád budou vytvořeny nové originální obaly. Vzhledem k rostoucímu důrazu na ochranu životní prostředí a snižování spotřeby jednorázových obalů bude zvolen obal z ekologicky šetrného materiálu, a to z papíru. Vyrobená čokoládová tabulka bude nejdříve vložena do průhledného celofánového sáčku, který je aktuálně využíván pro všechny čokoládové tabulky v portfoliu a následně do papírového obalu, který čokoládovou tabulku ochrání před poškozením a zároveň bude zastávat funkci informační. Obal bude z vnitřní strany obsahovat také krátké představení čokoládovny a příběh o výrobě konkrétní čokoládové tabulky včetně ilustrace. Pro inspiraci a k tvorbě návrhu stručného představení čokoládovny jsem využila zejména informace umístěné na webové stránce Čokoládovny Janek, které jsem doplnila o vlastní nápad. Možné představení čokoládovny může vypadat následovně:

„Jsme česká poctivá čokoládovna, která vznikla na úpatí Bílých Karpat v Uherském Brodě. Záleží nám na kvalitě vstupních surovin, které pro Vás pečlivě vybíráme a vyrábíme z nich čokoládu bez výmluv. Nevypadá to u nás jako v Karlíkově továrně na čokoládu, ale zvládáme toho dost. Od pralinek až po hromady čokolád všech možných příchutí“ (O nás, 2020).

Jednotlivé druhy limitovaných čokoládových tabulek budou rozlišeny podle charakteristického grafického motivu. Design obalů bude, co v nejvyšší možné míře souviset s příchutí jednotlivých čokoládových tabulek. Tudíž design obalu

pro malinovou čokoládovou tabulku bude mít bílý podklad s tmavě růžovými malinami včetně listů, tak aby obal tabulky co nejvíce zobrazoval letní počasí. Obal pro zimní či vánoční limitované edice bude obsahovat typické prvky tohoto období. Například obal limitované edice „Vánoční svařák“ bude obsahovat prvky hřebíčku, skořice a pomeranče. Vše laděno do hnědé, oranžové a bílé barvy. Podobně budou vytvořeny všechny obaly pro limitované edice, kdy dominantním prvkem obalu bude vždy použitá surovina. Přední strana obalu bude obsahovat název čokoládovny včetně loga, název limitované čokoládové tabulky, druh čokolády a její procentní vyjádření, například „Bílá čokoláda 40 %“ a nápis „Limitovaná edice.“ Zadní strana obalu bude obsahovat povinné informace – název čokolády, složení, nutriční hodnoty, alergenů, podmínky skladování, minimální trvanlivost a jiné. Za vytvoření obalového designu bude zodpovědný Martin Babíček, který s čokoládovnou již dlouhodobě spolupracuje na designu obalů i e-shopu.

3.2 Cena

Cena je velmi důležitý marketingový nástroj, který má významný vliv na nákupní rozhodování zákazníků. Z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zákazníci jsou s cenami čokoládových výrobků spokojeni a cena odpovídá jejich kvalitě. Na základě těchto skutečností není nutno současnou cenovou politiku nijak měnit. Cena čokoládových výrobků je nastavena tak, aby byla pro obě skupiny zákazníků dostupná a atraktivní. Cena je závislá na kvalitě vstupních surovin, protože při výrobě nejsou použity žádné polotovary a dochucovadla.

V rámci tohoto prvku marketingového mixu je nutno stanovit ceny pro dva návrhy, které byly představeny v přecházející kapitole s názvem produkt. Jedná se konkrétně o veganské čokoládové tabulky a limitované edice čokoládových tabulek. Čokoládové tabulky jsou zvoleny z důvodu jejich oblíbenosti u zákazníků a četnosti nákupů.

3.2.1 Veganské a limitované edice čokoládových tabulek

Stanovení ceny je velmi důležitým manažerským rozhodnutím. Jelikož nemám přístup k interním informacím o všech nákladech souvisejících s pořízením surovin, s výrobou čokoládových tabulek včetně nákladů na zaměstnance, energii a jiné, bude stanovení ceny plně v kompetenci vrcholového vedení. Cena pro veganské čokoládové tabulky

i limitované edice bude stanovena dle metody nákladově orientované tvorby cen. K této ceně bude přičtena procentní přírážka.

Při stanovení ceny u veganských čokoládových tabulek je nutno zohlednit fakt, že tento druh čokoládových výrobků nemá aktuálně v České republice konkurenční výrobek. Čokoládové tabulky se do České republiky dováží ze zahraničí, nejčastěji z Německa a Švýcarska. Cena zahraničních veganských čokoládových tabulek se pohybuje v rozmezí od 65 Kč – 140 Kč dle kvality, výrobce a použitých surovin. Prodejní cenu pro tyto čokoládové tabulky jsem stanovila dle vlastního odhadu. Při odhadu ceny jsem vycházela ze současné ekonomické situace spotřebitelů, aktuální cenové politiky společnosti a jedinečnosti výrobku. Taktéž jsem vycházela z cen zahraničních konkurenčních společností a vlastní vnímané hodnoty. Stanovená cena bude pro obě skupiny zákazníků atraktivní a přijatelná. Taktéž cena bude vyjadřovat fakt, že se jedná o ruční práci a kvalitní čokoládu bez dochucovadel a chemie.

Ceny veganských čokoládových tabulek včetně daně z přidané hodnoty 15 % jsou uvedeny v následující tabulce. Pro B2B je stanovena velkoobchodní cena. Velkoobchodní cenu jsem stanovila tak, aby byla pro B2B zákazníky akceptovatelná a po přičtení jejich individuální marže čokoládové tabulky stále přijatelné pro zákazníky. Pro klasické čokoládové tabulky s posypem jsou stanoveny dvě ceny. První cena v tabulce č. 34 je stanovena pro čokoládové tabulky bez posypu, zatímco druhá cena je stanovena pro tabulky, které jsou posypané lískovými ořechy, lyofilizovaným ovocem či pistáciemi. Pro B2B zákazníky je cena stanovena bez DPH, ceny pro koncové zákazníky jsou stanoveny včetně 15 % daně z přidané hodnoty.

Tabulka č. 34: Vlastní odhad prodejní ceny pro veganské čokoládové tabulky

	Velkoobchodní cena pro B2B zákazníky	Koncová cena pro B2C zákazníky
Klasická čokoládová tabulka bez posypu	54 Kč	89 Kč
Klasická tabulka s posypem	66 Kč	109 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro limitované edice čokoládových tabulek bude stanovena jednotná cena pro všechny řady, a to 99 Kč včetně DPH pro koncové zákazníky, zatímco pro B2B zákazníky bude stanovena velkoobchodní cena 60 Kč bez DPH.

Ceny pro nové tabulkové čokolády byly stanoveny na základě dohody s manažerem obchodního oddělení. Ceny zahrnují veškeré náklady včetně marže. Taktéž při tvorbě ceny byly zohledněny ceny konkurenčních výrobků.

3.3 Distribuce

V rámci nástroje distribuce je představen návrh na otevření vlastní prodejny, která ponese název Čokoládovna JANEK.

3.3.1 Prodejna Čokoládovna Janek

Prodejna Čokoládovna Janek bude místo, kde si zákazníci zakoupí veškerý sortiment Čokoládovny Janek včetně aktuálních limitovaných edic čokoládových tabulek. Sortiment bude doplněn o trvanlivé výrobky od lokálních výrobců, se kterými má Čokoládovna Janek vybudované přátelské vztahy, případně o výrobce, kteří nabízejí netradiční místní výrobky. Prodejna bude také místo určené pro osobní setkávání se zákazníky, neboť osobní kontakt je velmi důležitý pro získávání zpětné vazby a napomáhá budovat jejich důvěru a loajalitu.

Do sortimentu budou zařazeny výrobky těchto společností:

- **Koldokol** je malá rodinná společnost z Bílých Karpat, která se zabývá výrobou zdravých produktů – BIO sirupů, džemů, moštů, limonád či sušeného ovoce. V první fázi budou do doplňkového sortimentu prodejny zařazeny BIO džemy s příchutí zahradní ovoce, jahoda, borůvka a rakytník a hruška, dále bylinkové sirupy 0,5 litru v příchuti černý bez, mateřídouška, levandule a ovocné sirupy z třtinového cukru 0,5 litru v oblíbených a nejvíce prodávaných příchutích jahoda, malina a mango. Jelikož bude prodejna disponovat příjemným vnitřním posezením, bude sortiment rozšířen o limonády ČARO v příchuti černý rybíz, rakytník, jablko a maté s mangem, které bude možné zakoupit i s sebou nebo si je vychutnat přímo na prodejně.



Obrázek č. 21: Limonády ČARO od společnosti Koldokol
(Zdroj: Koldokol, 2021)

- **Pražírna Coffeespot** je česká rodinná pražírna z Moravy. Ve svém portfoliu nabízí široký výběr kávových směsí včetně limitovaných edic. V první fázi bude čokoládový sortiment prodejny rozšířen také o balení vybraných káv včetně aktuálních limitovaných směsí. Hlavní nabízený sortiment bude tvořen z nejprodávanějších balených kávových směsí z produktové řady zrnková káva Arabica a Espresso směsi. Zákazníci si zde mimo hlavní kávové směsi zakoupí také aktuální balené limitované edice a novinky, například Vánoční směs a směs „No Limit“. Balení pro koncové zákazníky budou v hmotnosti 250 g.



Obrázek č. 22: Balená káva pro koncové zákazníky
(Zdroj: Coffeespot Pražírna, 2021)

Oba dodavatelé nabízí svým obchodním odběratelům velkoobchodní ceny a prodej za zvýhodněných podmínek. Velkoobchodní ceník a podmínky jsou dostupné po zadání poptávky a kontaktování zodpovědné osoby za velkoobchod a jeho chod.

Tabulka č. 35: Nákupní a prodejní ceny doplňkových výrobků

Druh zboží	Nákupní cena za kus bez DPH	Prodejní cena za kus bez DPH	Prodejní cena za kus včetně DPH
KOLDOKOKOL			
BIO džemy Bioláda®	50 Kč	70 Kč	80 Kč
Bylinkový sirup 0,5 litru	65 Kč	100 Kč	115 Kč
Ovocný sirup 0,5 litru	65 Kč	100 Kč	115 Kč
Limonády ČARO	30 Kč	39 Kč	45 Kč
COFFEESPOT			
Zrnková káva Arabica 250 g – dle druhu kávy	99 Kč – 105 Kč	120, 87 Kč – 138, 26 Kč	139 Kč – 159 Kč
Espresso směsi 250 g – dle druhu kávy	99 Kč – 100 Kč	129, 57 Kč – 138, 26 Kč	149 Kč - 159 Kč
Limitované edice	100 Kč	130, 90 Kč	154 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Koldokol, 2021, Coffeespot Pražírna, 2021)

V prodejně bude možnost příjemného posezení s pralinkou, lanýžem a dalšími delikatesami, které budou v aktuální nabídce. Po celý rok bude pro milovníky kvalitních káv připravena stálá denní nabídka čerstvě upražených káv od pražírny Coffeespot. Tyto kávy si zákazníci mohou vychutnat přímo v prodejně nebo využít možnost vzít si kávu s sebou. V první fázi budou v nabídce tyto druhy káv: espresso, americano, cappuccino, espresso lungo a caffè latte. Naopak v chladných dnech bude zákazníkům nabízena pravá horká čokoláda JANEK se šlehačkou.

Kávéové směsi pro další užití, tedy pro výrobu čerstvé kávy, budou nakupovány v balení tisíc gramů. Nákupní cena pro velkoobchody je zobrazena v následující tabulce. Nákupní cena je uvedena bez daně z přidané hodnoty.

Tabulka č. 36: Náklady na pořízení kávových směsí od společnosti Coffeespot

Nákladová položka	Nákupní cena bez DPH za 1000 g balení
Brazílie Pink Star	377 Kč
Nicaragua Rio Coco	380 Kč
Kolumbie Tolima – káva bez kofeinu	377 Kč
Original Espresso / 100 % Arabica	377 Kč

(Zdroj: Coffeespotcz s.r.o., 2021)

Ceny všech čokoládových výrobků, tedy čokoládové tabulky, čokoládové doplňky, pralinky a lanýže, budou stejné jako na e-shopu čokoládovny. Ceny nápojů denní nabídky jsou stanoveny v následující tabulce č. 37.

Tabulka č. 37: Ceník nápojů ve stálé nabídce

Druh nápoje	Cena včetně DPH
Espresso	49 Kč
Americano	55 Kč
Cappuccino	55 Kč
Caffè latte	65 Kč
Horká čokoláda Janek se šlehačkou	65 Kč
Limonády ČARO 330 ml	45 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prodejna Čokoládovna Janek bude otevřena v městě Uherské Hradiště, v blízkém okolí centra města, protože je zde největší fluktuace obyvatel. Město Uherské Hradiště jsem zvolila z důvodu jeho potenciálu. Každoročně se zde pořádá řada kulturních akcí, které jsou populární u obyvatel po celé České republice. Jedná se například o Slovácké slavnosti vína a otevřených památek, Slovácké léto, Letní filmovou školu Uherské Hradiště, Vánoční trhy a řada dalších sportovních, gastronomických a charitativních akcí. Uherské Hradiště je od sídla společnosti vzdálené přibližně 18 kilometrů.

V centru města je možnost placeného parkování. V centru města a blízkém okolí se nachází převážně parkovací zóny I. a II. Ve všech parkovacích zónách je pro občany stanovena zvýhodněná sazba parkování, a to 1 Kč za 30 minut stání. Hodina stání ve všech zónách je zpoplatněno 10 Kč, každý započatá následující hodina parkování je zpoplatněna v zóně I. 40 Kč za hodinu, v zóně II. 20 Kč za hodinu a v zóně III. 10 Kč za hodinu (Zpoplatněné parkování, 2020).

Prodejna Čokoládovna Janek bude otevřena každý všední den od 8:30 do 12:00 hodin. Od 12:00 do 12:30 bude mít zaměstnanec přestávku na jídlo a odpočinek. Po přestávce bude prodejna otevřena od 12:30 do 17:00 hodin odpoledne. V sobotu a neděli bude prodejna zavřena. Otevírací doba se může změnit dle frekvence návštěvnosti zákazníků. Otevírací doba prodejny je zobrazena v následující tabulce č. 38.

Tabulka č. 38: Otevírací doba prodejny

Otevírací doba prodejny ČOKOLÁDOVNA JANEK		
Pondělí	8:30 – 12:00	12:30 – 17:00
Úterý	8:30 – 12:00	12:30 – 17:00
Středa	8:30 – 12:00	12:30 – 17:00
Čtvrtek	8:30 – 12:00	12:30 – 17:00
Pátek	8:30 – 12:00	12:30 – 17:00
Sobota a neděle	Zavřeno	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prodejna bude mimo jiné sloužit také jako výdejní místo objednávek z e-shopu pro koncové a taktéž i B2B zákazníky. Postup vyzvednutí bude totožný jako při osobním odběru ve výdejně v Uherském Brodě. Při návštěvě prodejny zaměstnanec zákazníkovi poradí a v případě zájmu vybraný sortiment také dárkově zabalí. Tato prodejna bude sloužit také pro budování vztahů s B2B zákazníky, budou zde pořádány různé osobní setkání, ochutnávky a degustace. Prodejna bude později sloužit také jako místo pro pořádání seminářů.

V následující tabulce č. 39 jsou shrnuty celkové náklady na realizaci změny. Vyčíslení některých nákladů je velmi komplikované, proto jsou částky stanovené na základě

vlastního odhadu. Konečné celkové náklady se budou lišit na základě požadavků, parametrů, množství, kvality spotřebičů a nábytku, které zvolí společnost pro vlastní prodejny.

Tabulka č. 39: Náklady související s otevřením prodejny JANEK Chocolate

Nákladová položka	Cena včetně DPH
Měsíční náklady	
Nájemné	10 000 Kč/měsíc
Energie	3 000 Kč/ měsíc
Mzdové náklady na jednoho zaměstnance	37 520 Kč / měsíc
Celkem	50 520 Kč
Jednorázové počáteční náklady	
Vybavení prodejny	80 000 Kč
Kuchyňské spotřebiče	40 000 Kč
EET pokladna	6 000 Kč
Interiérová dekorace	7 000 Kč
Kuchyňské vybavení	6 000 Kč
Skleněná vitrína na pralinky a lanýž	5 000 Kč
Celkem	144 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady na vybudování prodejny budou primárně souviset s lokalitou prodejny, řešením a velikostí prostoru, jejím designem a celkovou koncepcí. Měsíční náklady k provozu prodejny činí 50 520 Kč. Cena pronájmu obchodních prostor byla stanovena na základě průzkumu aktuální nabídky prostor v Uherském Hradišti. Průměrná cena pronájmu za jeden m² se pohybuje kolem 190 Kč/měsíc. Jednorázové náklady souvisí s nákupem vybavení (polic, regálů, úložného prostoru, obslužného pultu, stolu se židlemi), nákupem kuchyňských spotřebičů (kávovar, mlýnek na kávu, varná konvice atd.), EET pokladny a kuchyňského vybavení (talíře, hrnky, sklenice, příbor, ubrousky). Pro uchování čerstvosti pralinek a lanýžů bude pořízena skleněná vitrína. Náklady na interiérovou dekoraci budou činit 7 000 Kč. Celkové jednorázové počáteční náklady činí 144 000 Kč. Dle potřeby je také nutno započítat náklady na nákup prostředku

na nádobí, prostředků na úklid, utěrek a houbiček na nádobí. Tyto náklady jsou ovšem zanedbatelné.

Vzhledem k aktuální epidemické situaci v České republice nelze přesně predikovat vhodnost otevření vlastní prodejny, neboť situace se neustále mění. I přesto, že usnesení vlády č. 196 ze dne 26. února 2021 o zákazu maloobchodního prodeje a služeb, se nevztahuje na prodej potravin, je celkový prodej a chod podnikání výrazně ovlivňován vládními usneseními a je nutno dodržovat všechny hygienické opatření nařízené vládou České republiky.

3.4 Propagace

Dalším marketingovým nástrojem, ve kterém shledávám příležitost ke zlepšení, je propagace. V rámci tohoto nástroje budou představeny čtyři návrhy. Dva z návrhů budou určeny pro koncové zákazníky a zbylé dva návrhy se zaměří na budování přátelských a posilování vztahů s potenciálními i stávajícími B2B zákazníky. V rámci této kapitoly budou mimo jiné představeny dvě marketingové kampaně, které vycházejí ze zavedení nových výrobků na trh a vybudování vlastní kamenné prodejny. Konkrétně se jedná o marketingovou kampaň pro veganské a limitované edice čokoládových tabulek a kampaň pro slavnostní otevření čokoládové prodejny JANEK. Jednotlivé návrhy jsou podrobně vysvětleny v následujících podkapitolách.

3.4.1 Akce pro koncové zákazníky

Čokoládovna Janek aktuálně pro koncové zákazníky nepořádá žádné pravidelné cenové zvýhodnění. Jak již bylo zmíněno výše, příležitostně pořádá spotřebitelské akce, které spočívají v získání dárku k objednávce při překročení stanovené minimální výše objednávky. Dárek je ve formě čokoládové tabulky či krabičky s pralinkami. Prvním návrhem v rámci marketingového nástroje propagace je pořádání jednorázové slevové akce. Pro spotřebitele jsou jakákoliv slevová zvýhodnění atraktivní a mají potenciál u nich uspět. Mnoho návštěvníků je při návštěvě e-shopu odrazeno vyšší cenou za dopravu a nejsou ochotni ji zaplatit. Tato akce bude pořádána ve formě takzvaných dnů dopravy zdarma. Pro její účinnost bude akce časově omezená po dobu dvou dnů. Akce doprava zdarma bude mít za cíl posilovat vybudované vztahy se současnými

zákazníky, a zároveň přilákat zákazníky nové. Tato forma akce bude platit pouze pro koncové zákazníky.

Akce bude mít stanovené dvě podmínky, které musí koncový zákazník pro získání dopravy zdarma splnit. První stanovenou podmínkou bude překročení minimální částky nákupu čili objednávky. Druhá podmínka se bude týkat dopravní společnosti. Dopravu zdarma zákazník získá pouze při volbě dopravní společnosti Zásilkovna a PPL. Minimální výše objednávky bude stanovena na 699 Kč. Akce bude pro zákazníky organizována pouze jednou ročně. Zavedením této akce může čokoládovna eliminovat nerovnoměrný vývoj tržeb během roku a podpořit prodej výrobků mimo vytížené měsíce, kterými jsou pro čokoládový průmysl březen, duben, listopad a prosinec. Tato akce bude pořádána v měsíci, kdy je nižší odbyt výrobků, konkrétně by se jednalo o měsíc září. V měsících červen, červenec a srpen není tato akce vhodná z důvodu nepříznivých klimatických podmínek při přepravě.

Plánovaná akce o dopravě zdarma bude oznámena na sociální síti Facebook prostřednictvím připnutého příspěvku na profilu Čokoládovny Janek. Pro sledující Čokoládovny Janek na sociální síti Instagram bude plánovaná akce umístěna do tzv. příběhu dne, který bude alespoň jednou připomenut dalším příběhem. Taktéž pro návštěvníky e-shopu budou informace o aktuálně probíhající akci umístěny na webové stránky čokoládovny. Zodpovědný za umístění bude zaměstnanec obchodního oddělení, jehož náplní práce je správa a administrace webových stránek. Pro oslovení co možná největšího množství potenciálních zákazníků bude pro kampaň využita také placená reklama na sociální síti Facebook. Navrhuji využít tzv. sponzorovaný příspěvek. Denní rozpočet na kampaň bude stanoven na 50 Kč. Kampaň „Dny dopravy zdarma“ bude probíhat celkem tři dny. Celkové náklady na placenou reklamu na sociální síti Facebook činí 150 Kč. Náklady na 100 objednávek nad 699 Kč při volbě dopravce Zásilkovna činí 5 900 Kč a při volbě dopravce PPL činí 8 900 Kč. Ceny jsou uvedeny včetně daně z přidané hodnoty.

Možná grafická podoba obrázku je zobrazena na obrázku č. 23. Tento obrázek bude použit při tvorbě příspěvku na využívaných sociálních sítích čokoládovny.



Obrázek č. 23: Vizuální podoba obrázku určeného k oznámení o probíhající akci
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Facebook - Čokoládovna Janek, 2020)

3.4.2 Reklamní leták

Druhým návrhem v rámci nástroje podpory prodeje je realizace letákové kampaně. Letáky jsou stále považovány za velmi efektivní nástroj reklamy i podpory prodeje. Návrh spočívá v tvorbě papírových reklamních letáků, které budou určeny pouze pro koncové zákazníky.

Reklamní letáky budou obsahovat informace o společnosti, tedy její logo, odkaz na webové stránky s e-shopem a krátké poděkování za nákup včetně dárku. Dárek za nákup bude ve formě slevového kódu na další nákup, který bude platit pouze při nákupu přes e-shop. Slevový kód bude mít platnost jeden měsíc a nebude moct být kombinován s dalšími slevami. Hodnota slevového kódu bude 5 % a bude uplatňován na celý sortiment bez minimální výše objednávky. Tyto letáky budou vloženy k objednávkám a distribuovány společně s nimi. Letáky dále budou obsahovat také přehled všech produktových kategorií, které lze na e-shopu zakoupit. Součástí letáku může být také zajímavost z čokoládového světa, který bude začínat „Víte, že...“.

Taktéž bude obsahovat výzvu k určitému činu, typu: „Sledujte JANKA na sociální síti Facebook a Instagram, sdílejte s ostatními fotky plné čokolády a nezapomeňte připojit hashtag #cokoladovnajaneK,“ „Máte dotaz, chcete více informací? Zavolejte nám na telefonní číslo +420 603 312 314 nebo napište na info@cokoladovnajaneK.cz.“ Reklamní letáky budou také doplněny o tematické fotografie čokoládových výrobků.

Náklady na tento návrh spočívají v tisku reklamních letáků, případně ve využití grafických služeb. Velikost letáku bude A4 (210 x 297 mm), který bude skládaný do sebe skrz dva lomy. Potisk bude oboustranný barevný. Cena celkem při tisku 4000 kusů reklamních letáků je 3 998 Kč bez DPH a 4 813 Kč včetně DPH. Tvorba grafiky reklamního letáku činí přibližně 600 Kč bez DPH, 726 Kč včetně DPH. Celkové náklady na opatření činí 4 598 Kč bez DPH a 5 536 Kč včetně DPH.

3.4.3 Seminář pro potenciální a nové obchodní partnery

Velkoobchodní neboli B2B zákazníci jsou pro Čokoládovnu Janek velmi důležití, a proto je nutné marketingovou komunikaci zaměřit také na tento trh. B2B trh je specifický a od trhu spotřebitelů se výrazně liší. Proto je nutné být se zákazníky neustále v kontaktu, věnovat jim patřičnou pozornost a zejména budovat přátelské vztahy, které povedou k dlouhodobé spolupráci a spokojenosti.

Seminář se bude konat přímo v sídle společnosti pod vedením manažera obchodního oddělení a obchodního zástupce, který je zodpovědný za provoz velkoobchodu. Přípravná fáze bude zahrnovat vytvoření podrobného programu včetně termínu konání, vytvoření elektronického newsletteru, vytvoření seznamu nových zákazníků, kteří navázali spolupráci s čokoládovnou, a taktéž vyhledání potenciálních B2B zákazníků, kteří by měli zájem o prodej či zpracování čokoládových výrobků. K informování velkoobchodních zákazníků budou využity newslettery, které budou distribuovány skrz e-mailové schránky. Zákazníci, kteří neodebírají newslettery, budou informováni telefonicky s nabídkou semináře. Tuto činnost bude mít na starost obchodní zástupce velkoobchodu. Potenciální zákazníci budou informováni taktéž telefonicky, případně prostřednictvím e-mailové konverzace. Na základě předchozího kontaktování bude zákazníkům elektronicky odeslána pozvánka s přihláškou a podrobným programem včetně základních informací o semináři. Na základě pozvánky zákazník přijme či nepřijme pozvání na seminář. Kapacita semináře bude 15 účastníků. Je to proto,

aby zákazníkům byla věnována veškerá pozornost a byly zodpovězeny veškeré jejich dotazy. Seminář bude trvat přibližně 4 hodiny. Začátek bude v 10 hodin, přepokládaný konec v 14 hodin. Účast na semináři bude pro všechny pozvané zákazníky zdarma.

Program semináře se bude skládat z několika částí. První část se bude týkat představení Čokoládovny Janek, jejího výrobního procesu a všech čokoládových výrobků, které se aktuálně nachází v portfoliu. Taktéž bude představena jejich vize a možný budoucí rozvoj a plány. Následuje zodpovězení všech položených dotazů ze strany účastníků a zodpovězení nejčastějších čokoládových dotazů, například jak správně skladovat čokoládu, co je to Bean to bar čokoláda a jak si čokoládu nejlépe vychutnat. Druhá část semináře se zaměří na degustaci několika druhů čokoládových tabulek, pralinek a lanýžů a plodů v čokoládě. Bude se jednat o řízenou degustaci včetně doprovodného výkladu doplněného o zajímavosti ze světa čokolády. Řízenou degustaci povede manažer výroby a manažerka expedice. Po degustaci bude následovat nahlédnutí do výrobních prostor čokoládovny s možností vyrobit si vlastní čokoládovou tabulku dle vlastní fantazie a chuti, kterou si odnesou s sebou. Po celou dobu semináře bude připraveno občerstvení – perlivá a neperlivá voda, vlčnovské vdolečky, šunkový a sýrový chlebiček.

Náklady na pořádání semináře pro potenciální a nové obchodní partnery se budou odvíjet od počtu účastníků. Následující tabulka zobrazuje náklady při účasti patnácti zákazníků. Celkové náklady na pořádání akce pro B2B zákazníky činí 1518 Kč.

Tabulka č. 40: Náklady na pořádání semináře pro obchodní partnery

Nákladová položka	Počet v ks	Cena za 1 kus	Cena celkem
Perlivá/neperlivá voda 0,75 l	15	12,90 Kč	194 Kč
Chlebiček šunkový/sýrový	30	18,90 Kč	567 Kč
Vlčnovské vdolečky	30	6,90 Kč	207 Kč
Řízená degustace – odhad	-	-	550 Kč
Náklady celkem			1 518 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Seminář pro potenciální a obchodní partnery v případě, že bude pokračovat aktuální epidemická situace, bude realizován online prostřednictvím služby Google Meet

nebo MS Teams. Pro online seminář, bude vytvořen speciální program. Seminář bude zahájen představením Čokoládovny Janek, jejího výrobního procesu a všech čokoládových výrobků, které se aktuálně nachází v portfoliu. Taktéž bude představena jejich vize a možný budoucí rozvoj a plány. Následovat bude zodpovězení všech položených dotazů ze strany účastníků a zodpovězení nejčastějších čokoládových dotazů, například jak správně skladovat čokoládu, co je to Bean to bar čokoláda a jak si čokoládu nejlépe vychutnat. Seminář bude zahrnovat také ukázkovou degustaci, která bude zejména pro vytvoření představy. Účastníci semináře si mohou degustaci vyzkoušet na jakémkoliv kvalitní čokoládové tabulce. Předpokládané trvání online semináře jsou dvě hodiny. Náklady na online seminář jsou nulové.

Výnosy je těžké jednoznačně určit. Hlavním účelem tohoto návrhu je budování přátelských vztahů, které povedou k dlouhodobé spolupráci. V případě potenciálních zákazníků bude účelem navázání spolupráce, a tím pádem získání nových B2B zákazníků, kteří čokoládové výrobky budou dále prodávat ve svém maloobchodě a využít k dalšímu užití. Ovšem s růstem zákazníků lze očekávat růst tržeb.

3.4.4 Podpora prodejních míst velkoobchodních zákazníků

Pro propagaci prodejních míst obchodních partnerů budou představeny dva návrhy. Prvním z nich jsou **reklamní plakáty**. Reklamní plakát bude laděn do hnědých a bílých barev. Dominantním prvkem plakátu bude název společnosti Čokoládovna Janek včetně loga. Taktéž zde bude uveden jejich slogan „čokoláda bez výmluv.“ Plakát bude obsahovat tematický obrázek, například fotografii čokoládových tabulek doplněnou o pralinky či lanýže. Na spodní části plakátu bude uveden odkaz na webové stránky včetně QR kódu. Plakáty budou tištěny ve velikostech A3 a A4.

Reklamní plakáty budou všem B2B zákazníkům nabízeny zdarma. Pokud budou mít zákazníci o reklamní plakáty zájem, při další objednávce do poznámky napíší požadavek, preferovanou velikost a množství. Jeden set bude obsahovat 10 reklamních plakátů.

Následující tabulka zobrazuje celkové náklady na tisk reklamních plakátů včetně využití grafických služeb.

Tabulka č. 41: Celkové náklady na návrh – reklamní plakáty

Nákladová položka	Počet	Cena celkem včetně DPH
Plakát A3	2 500 ks	3 650 Kč
Plakát A4	2 500 ks	2 828 Kč
Grafické služby	-	700 Kč
Náklady celkem		7 178 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Tisknisi, 2021)

Pro zvýšení podpory prodeje, B2B zákazníci obdrží taktéž **prodejní pultové stojany na čokoládové tabulky**. Tento stojan bude sloužit k podpoře prodeje a získání pozornosti koncových zákazníků v místě prodeje. Prodejní stojany budou vyrobeny z odolného kartonu, který je recyklovatelný. Stojan bude mít tři patra, na každém patře budou umístěny 4 druhy čokoládové tabulky dle libovolného výběru. Stojan bude obsahovat logo společnosti s názvem „Čokoládovna Janek“. Prodejní stojany budou zákazníkům nabízeny jednorázově zdarma při splnění jedné ze dvou stanovených podmínek:

- odběr minimálně 45 kusů čokoládových tabulek dle libovolného výběru,
- odběr čokoládových výrobků v minimální hodnotě 4 000 Kč bez DPH dle vlastního výběru.

Zákazníci, kteří budou mít o prodejní stojan zájem, v objednávce do poznámky napíší konkrétní požadavek. Prodejní stojan bude zaslán společně s danou objednávkou v rozloženém stavu.

Následující tabulka zobrazuje celkové náklady na pořízení prodejních pultových stojanů. Cena prodejního stojanu je stanovena na základě individuální cenové nabídky, od společnosti PAKETO.cz, a byla určena dle přesných požadavků na vzhled, požadované rozměry a nosnost. Cena zahrnuje taktéž potisk.

Tabulka č. 42: Celkové náklady na návrh – prodejní pultové stojany

Nákladová položka	Počet	Cena za 1 kus bez DPH	Cena celkem včetně DPH
Prodejní stojan včetně potisku	100 ks	257 Kč	31 097 Kč
Doprava a platba	-	-	149 Kč
Náklady celkem			31 246 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Paketo.cz, 2016)

3.4.5 Marketingová kampaň – veganské a limitované edice čokoládových tabulek

Při zavedení nových výrobků na trh je nutno zákazníky o této skutečnosti účinně informovat prostřednictvím vhodných komunikačních kanálů. První část marketingové kampaně bude uskutečněna prostřednictvím **placené reklamy na sociální síti Facebook**. Reklamu na Facebooku jsem zvolila z důvodu, že se zde nachází velké množství současných i potenciálních zákazníků, je efektivní, finančně nenáročná a má velký dosah. Reklama bude oslovovat lidi, kteří se zajímají všeobecně o jídlo, čokoládu, hořkou čokoládu, pralinky a další. V případě veganských čokoládových výrobků bude cílení dle zájmu o zdravý životní styl. Reklama bude cílit na osoby ve věku 18 let a starší. Pro lokalitu bude zvolena České republiky a Slovensko. Reklama bude obsahovat tematickou fotografii, která bude plně korespondovat s reklamním obsahem, slogan a výzvy ke koupi dané čokoládové tabulky. Měsíční náklady na reklamu pro veganské varianty výrobků bude stanovena na 1 000 Kč. Měsíční rozpočet na reklamu limitovaných edic bude činit 1 200 Kč. Celkové náklady na oba představené výrobní návrhy činí 2 200 Kč za měsíc.

Druhá část kampaně spočívá v **umístění příspěvku na sociální síti Facebook a Instagram**. Na firemní profil Čokoládovny Janek bude umístěn příspěvek, který bude všechny informovat o novém výrobku. Příspěvek bude obsahovat krátký popis, tematickou fotografii, výzvu ke koupi, odkaz na webové stránky čokoládovny, případně doplňující informace. V případě limitované edice bude uvedeno, že se jedná o limitovanou edici, která bude vyrobena v množstevním a časovém omezení. Fotografie bude obsahovat označení „Vegan“ či „Limited“. Náklady na umístění příspěvku

na sociální sítě Facebook a Instagram jsou nulové. Umístění příspěvků na sociální sítě bude mít na starosti manažerka expedice, která spravuje sociální sítě i nyní.

3.4.6 Marketingová kampaň – slavnostní otevření čokoládové prodejny JANEK

První část marketingové kampaně bude uskutečněna prostřednictvím **placené reklamy na sociální síti Facebook**. Reklama bude oslovovat všechny osoby, které se zajímají všeobecně o potraviny, jídlo, čokoládu, čokoládové produkty a další. Reklama bude cílit na osoby ve věku 18 let a starší. Za cílovou lokalitu budou zvoleny okresy Uherské Hradiště, Zlín, Kroměříž a Hodonín. Reklama bude obsahovat fotografii prodejny, výzvu k návštěvě – například „Přijďte k nám na sladkou dobrotu, těšíme se na Vaši návštěvu!“ Dále mapu včetně navigace, adresu, kontaktní údaje, odkaz na webové stránky, otevírací dobu prodejny a datum slavnostního otevření prodejny. Měsíční náklady na reklamu budou činit 1 200 Kč, průměrné denní náklady činí 40 Kč.

Druhá část kampaně spočívá v **umístění příspěvku na sociální síť Facebook a Instagram**. Na firemní profil Čokoládovny Janek bude umístěn příspěvek, který bude všechny informovat o nové prodejně. Příspěvek bude také pravidelně umístěn na sociální síť Instagram do tzv. příběhu dne. Náklady na vytvoření a zveřejnění příspěvku na sociální síti jsou nulové.

Třetí část spočívá v publikování **inzerce ve Zpravodaji města Uherské Hradiště**. Zpravodaj města je distribuován do všech domácností zdarma a vychází pravidelně každý měsíc. Všechna čísla zpravodaje jsou také dostupná v online verzi na oficiálních webových stránkách města. Inzerát bude obsahovat otevírací dobu prodejny a datum slavnostního otevření prodejny, výzvu k návštěvě – například „Přijďte ochutnat jedinečnou čokoládu a další lahodné čokoládové speciality. Vše pectívá česká ruční výroba bez barviv a lepků. Těšíme se na Vaši návštěvu!“, mapu včetně navigace, adresu, kontaktní údaje a odkaz na webové stránky. Cena za publikování barevné inzerce činí 2 500 Kč bez DPH, přičemž inzerce bude mít rozměry 90 x 122 mm.

V den slavnostního otevření prodejny bude možnost **ochutnávky v místě prodeje**. Návštěvníci prodejny budou mít možnost ochutnat vybrané čokoládové speciality – čokoládové tabulky, pralinky a lanýže, vážený nugát, oříšky obalené v čokoládě, horkou čokoládu a mnoho dalšího. Pro návštěvníky bude připravena také **slevová akce**,

která bude ve formě 5 % slevy na celkový nákup v prodejně. Slevová akce bude platit pouze v den slavnostního otevření.

3.5 Lidé

S otevřením vlastní čokoládové prodejny souvisí také výběr a zaškolení nového zaměstnance, který bude zodpovědný za chod celé prodejny. Základem úspěchu každé společnosti jsou spolehliví a loajální zaměstnanci. Výběr nového zaměstnance bude mít na starost vedení společnosti, konkrétně pan Václav Durd'ák. Klíčovými schopnostmi kladenými na zaměstnance bude komunikativnost, schopnost učit se novým věcem, loajalita a spolehlivost.

Prodejna bude místem, kde bude docházet k osobnímu kontaktu se zákazníky. Z tohoto důvodu je nutné, aby zaměstnanec měl příjemné vystupování, byl vstřícný, zákazníkům věnoval veškerou pozornost a byl schopen zodpovědět položené dotazy a poradit při výběru. Zaměstnanec bude v první řadě seznámen s vizí a celkovým fungováním čokoládovny. Taktéž bude podrobně seznámen s celkovým portfoliem čokoládových výrobků, protože zaměstnanec musí znát zboží, které prodává. Je to také proto, aby dokázal obratem poradit, pokud zákazník má například alergii nebo potravinovou intoleranci. Zajímavosti o čokoládě může předávat při nákupu zákazníkům a vytvořit tak příjemnou atmosféru v prodejně.

V rámci školení se zaměstnanec zúčastní kávového kurzu BASIC BARISTA, který pořádá kamenná prodejna s kavárnou CAFFÉ ZONE ve Zlíně. Předpokládaná doba trvání kurzu je od 09:00 – 17:00 hod. Jedná se o celodenní kurz, který se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. V rámci teoretické části se účastník seznámí se stručnou historií kávy, pěstováním a původem, se způsoby skladování a možnostmi pražení. Součástí bude také informace o faktorech, které mají vliv na kvalitu kávy. Taktéž se seznámí s fungováním profesionálních kávovarů, jejich funkcemi a správným nastavením. V praktické části si účastník již vyzkouší pracovat s kávovarem. Naučí se správně připravovat espresso, cappuccino a jiné oblíbené nápoje. Po absolvování kurzu každý z účastníků obdrží certifikát o absolvování kurzu. Náklad na tento kávový kurz činí 1990 Kč včetně DPH pro jednoho zaměstnance.

3.6 Materiálové prostředí

V rámci marketingového nástroje materiálové prostředí nebyly shledány žádné nedostatky. Čokoládovna Janek neustále své výrobní i nevýrobní prostory aktivně vylepšuje a inovuje. Jsou si vědomi, že první dojem je velmi důležitý a je nutno, aby kontaktní místa se zákazníky byly reprezentativní a vzhledově atraktivní. V této kapitole je také představen návrh na možný interiér prodejny, který výrazně ovlivňuje vnímání a dojmy zákazníků.

3.6.1 Materiálové prostředí prodejny JANEK

Interiér prodejny bude moderní a laděný do světlých tónů barev. Vzhledem k logu čokoládovny a jejich webovým stránkám, které jsou laděny do hnědé, bílé a černé, bude taktéž interiér harmonizovat s těmito barvami. Veškeré čokoládové výrobky budou umístěny do polic regálů, které budou namontovány na zeď. Police s výrobky budou umístěny v úrovních rukou a očí. Pro lepší přehlednost a orientaci budou výrobky rozděleny do regálů dle produktové řady. V první části policového systému budou umístěny exklusivní čokolády „Passion“ a Bean to bar čokolády, následovat budou poté klasické čokoládové tabulky, které budou rozděleny dle varianty – bílá, hnědá a hořká čokoláda. V další části bude umístěn stálý sortiment tzv. čokoládových specialit, kam se řadí lísko-oříškový krém, cibulové chutney, čokoládová lízátka a srdíčka, které budou taktéž rozděleny dle příslušných variant čokolád. Následovat budou plody obalené v čokoládě, které budou vystaveny ve všech hmotnostních variantách. Balení kakaových produktů určené k dalšímu užití budou umístěny společně s obalovanými plody v čokoládě. Limitované edice čokoládových tabulek a aktuální limitovaná nabídka výrobků (vánoční, velikonoční či valentýnská) budou umístěny na posuvný regál, který bude umístěn do prostoru prodejny, aby přitáhl pozornost zákazníků. Sortiment na regále se bude měnit dle aktuální edice. Taktéž všechny výrobky, které jsou umístěné v krabici, konkrétně se jedná o dárkové krabice plné čokolády, čokoládové nářadí a krabička s pralinkami a lanýži, budou umístěny v přední části prodejny po jednom kusu. Doplňkový sortiment bude umístěn v blízkosti hlavního sortimentu na vlastní polici. Kusové pralinky a lanýže budou umístěné do chladicí prosklené vitríny. Součástí prodejny bude také možnost posezení u stolu se židlemi. Na zeď bude umístěno logo čokoládovny s decentními ilustracemi kakaových bobů a tabulek čokolád. Interiér bude

doplněn o sezonní dekoraci. V prodejně budou také pravidelně pořádány ochutnávky zdarma.

3.7 Procesy

V rámci marketingového nástroje procesy nebyly shledány žádné nedostatky. Čokoládovna využívá moderní technologie, které zajišťují spokojený nákup u zákazníků. Taktéž se snaží zákazníkům maximálně zjednodušit a urychlit nákupní proces prostřednictvím dobrovolné registrace, která přináší řadu výhod, a to přehled o všech objednávkách, informace o stavu objednávky či rychlý opakovaný nákup. O všech krocích a předání objednávky dopravci jsou zákazníci obratem informováni prostřednictvím e-mailu.

3.8 Časový harmonogram realizace jednotlivých návrhů

Tato podkapitola se zabývá časovým harmonogramem realizace jednotlivých návrhů. Přesně stanovený časový harmonogram je klíčový pro bezproblémovou realizaci představených návrhů. Časový harmonogram je sestaven na jeden rok, od měsíce července roku 2021 do června roku 2022. Jednotlivé návrhy jsou naplánovány s ohledem na vývoj aktuální situace. Vzhledem k epidemické situaci v České republice je nutno situaci neustále sledovat a vyhodnocovat, neboť v rámci krátkého období může dojít k výrazným změnám, které budou mít výrazný dopad na časový harmonogram. Vývoj epidemické situace je nutné sledovat zejména u dvou návrhů, a to u prodejny JANEK a také v případě pořádání seminářů pro nové a potenciální B2B zákazníky.

V tabulce č. 43 je zobrazen přehledný časový harmonogram návrhů včetně zahrnutí času potřebného pro celkovou přípravu a samotnou výrobu. Přípravná fáze zahrnuje výrobu, nalezení vhodných dodavatelů, nákup potřebných vstupních surovin, kontaktování a informování současných a zákazníků, příprava marketingových kampaní a návrhů reklam a designů obalů, nákup vybavení a zařízení atd. Návrhy jsou jak krátkodobého, tak i dlouhodobého charakteru. Jednotlivé návrhy jsou naplánovány tak, aby měla společnost dostatečný čas na přípravu návrhů, oslovení zákazníků, vývoj a výrobu čokoládových výrobků.

Tabulka č. 43: Časový harmonogram realizace jednotlivých návrhů

Rok	2021							2022				
Návrh	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Veganské varianty výrobků												
Limitované edice čokolád												
Letní Janek												
Zimní Janek												
Prodejna JANEK Chocolate												
Akce pro koncové zákazníky												
Reklamní leták se slov. kódem												
Podpora prodejních míst												
Seminář pro B2B zákazníky												

Legenda:

	přípravná fáze, výroba
	realizace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

První z návrhů, který se bude realizovat dle stanoveného časového harmonogramu, je výroba veganských variant čokoládových výrobků. Přípravná fáze včetně výroby je stanovena na červenec a srpen, protože v těchto měsících Čokoládovna Janek vyrábí zejména na sklad. Veganské výrobky budou oficiálně uvedeny do prodeje v září tohoto roku. Zároveň s tímto termínem bude spuštěna související marketingová kampaň. Taktéž v měsíci září dojde k realizaci návrhu, který spočívá v podpoře prodejních míst velkoobchodních zákazníků. Návrh zaměřující se na podporu prodeje, konkrétně pořádání akcí pro zákazníky ve formě dny dopravy zdarma, se bude realizovat v měsíci září, a to pouze vytyčené dva dny. Současně se v měsíci září a říjen začne vyvíjet a vyrábět nová limitovaná edice čokoládových tabulek tzv. Zimní Janek. Prodej této limitované edice bude spuštěn v listopadu tohoto roku, byť konec se předpokládá dle zájmu zákazníků a celkového prodeje. Zároveň se spuštěním prodeje této edice bude spuštěna marketingová kampaň a výrobková novinka oznámena na sociálních sítích – Facebook a Instagram ve formě příspěvku. Přípravná fáze zahrnuje vyhledání dodavatelů surovin, oslovení grafika pro návrh designu obalů pro limitované edice, výrobu obalů, výrobu čokoládových tabulek, vytvoření reklamy pro marketingovou kampaň.

V měsíci březnu bude uspořádán seminář pro nové a potenciální zákazníky, zatímco v měsíci únoru budou zahájeny veškeré potřebné přípravy – tvorba programu, informování nových zákazníků, zasílání pozvánek, vyhledávání potenciálních zákazníků a samotná příprava semináře včetně zajištění občerstvení. V případě velkého zájmu budou v březnu uspořádány dva termíny. V měsíci dubnu bude slavnostně otevřena kamenná prodejna Čokoládovna Janek. Přípravná fáze bude zahrnovat nalezení vhodných obchodních prostor včetně renovace a oprav, nalezení a zaškolení zaměstnance, nákup nábytku a veškerého potřebného vybavení, nákup doplňkových výrobků a jiné. Termín

otevření prodejny není závazný, neboť vzhledem k aktuální situaci je nutno vše monitorovat a vyhodnocovat, a případně posunout přípravy a také termín otevření.

V měsíci květnu proběhne slevová akce pro koncové zákazníky, konkrétně se jedná o realizaci reklamních letáků, které budou obsahovat slevový kód na další nákup. Bude se jednat o jednorázovou akci, kdy tyto letáky budou k jednotlivým objednávkám přiloženy. Tisk reklamních letáků a designový návrh bude vytvořen v měsíci dubnu. V únoru a březnu se začne vyvíjet a vyrábět nová limitovaná edice čokoládových tabulek tzv. Letní Janek. Prodej této limitované edice bude spuštěn v dubnu roku 2022. Prodej limitované bude množstevně omezen. Zároveň se spuštěním prodeje této edice bude spuštěna marketingová kampaň a výrobová novinka oznámena na sociálních sítích – Facebook a Instagram ve formě příspěvku. Přípravná fáze zahrnuje vyhledání dodavatelů surovin, oslovení grafika pro návrh designu obalů pro limitované edice, výroba obalů, výroba čokoládových tabulek, vytvoření reklamy pro marketingovou kampaň.

3.9 Kontrola plnění návrhů

Při zavádění jednotlivých návrhů je nutné jednotlivé kroky monitorovat a pravidelně vyhodnocovat, aby se eliminovaly případné komplikace, prodlevy a odchylky od stanovených cílů. V případě odchýlení od plánu je nutno včas zareagovat. Dohled a kontrolu tvorby návrhů budou mít na starosti všichni jednatelé společnosti, kteří zároveň zastávají roli manažera konkrétního oddělení. Manažer výroby bude zodpovědný za plynulý chod výroby čokoládových výrobků. Manažer obchodního oddělení bude zodpovídat za zajištění potřebných surovin a prostředků k zajištění plynulého chodu výrobního procesu, koordinaci činností, komunikaci s dodavateli a zákazníky. Mimo jiné bude dohlížet na tvorbu a efektivnost spuštěné marketingové kampaně a zodpovídat za ně. Zároveň manažer obchodního oddělení a manažer expedice budou kontrolovat jednotlivé grafické návrhy reklam a reklamních letáků včetně následného tisku. Všechna rozhodnutí uvnitř společnosti budou vzájemně konzultována všemi třemi manažery.

V rámci těchto návrhů je nutné sledovat úspěšnost jednotlivých návrhů prostřednictvím recenzí na vyhledávací síti a na sociálních sítích, návštěvností prodejny, rostoucího zájmu o daný výrobek či vývoj tržeb. Obzvláště pod přidanými příspěvky a také pod placenou reklamou na sociálních sítích je nutno sledovat odezvu a zpětnou vazbu ze strany zákazníků. Dále je nutné sledovat náklady a výnosy plynoucí se zavedením návrhů.

3.10 Analýza rizik

Každá změna v jakékoliv společnosti je spojena s rizikem, které může výrazně ovlivnit finální výsledek projektu. Proto je nutno tyto rizika identifikovat a navrhnout opatření, které sníží hodnotu dopadu rizik. Analýza rizik je zpracována pomocí skórovací metody včetně mapy rizik.

Tabulka č. 44 zobrazuje bodovou škálu v rozmezí 1 až 10 pro pravděpodobnost výskytu rizika a dopad rizika na jednotlivé návrhy. Přičemž hodnota 1 až 2 vyjadřuje téměř žádný pravděpodobnost výskytu rizika a minimální čili bezvýznamný dopad rizika na návrhy. Naopak hodnota 9 až deset vyjadřuje velmi vysokou pravděpodobnost výskytu rizika a kritický dopad rizika.

Tabulka č. 44: Pravděpodobnost výskytu rizika a dopad rizika na projekt

Hodnota		Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika
1. - 2.	0 % - 20 %	Téměř žádná	Minimální
3. - 4.	21 % - 40 %	Nízká	Méně významný
5. - 6.	41 % - 60 %	Střední	Významný
7. - 8.	61 % - 80 %	Vysoká	Velmi významný
9. - 10.	81 % - 100 %	Velmi vysoká	Kritický

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nyní je nutno identifikovat možná rizika a nepříznivé činitele, které mohou výrazně ovlivnit návrhy. Tabulka č. 45 zobrazuje šest nejvýznamnějších rizik. Každému riziku je přiřazena hodnota pravděpodobnosti vzniku rizika, jeho dopad na společnost a celkové hodnocení rizika, které je dáno součinem pravděpodobností a dopadem.

Tabulka č. 45: Identifikace a hodnocení potenciálních rizik

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Nedostatečný zájem o nové čokoládové výrobky	4	6	24
2	Nízká návštěvnost kamenné prodejny	5	7	35
3	Pokračující vládní opatření související s koronavirovou krizí – omezený prodej, zákaz pořádání seminářů a jiných akcí	6	8	48
4	Neuspokojení rostoucí zákaznické poptávky	5	8	40
5	Nesplnění požadavků a potřeb zadavatele	4	3	12
6	Růst konkurenčních společností	5	5	25

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po identifikaci a hodnocení je nutno stanovit návrhy opatření, které mají za úkol eliminovat a snížit vzniku potenciálních rizik spojených s jednotlivými návrhy. V tabulce č. 46 jsou uvedena konkrétní návrhová opatření včetně nových hodnot pravděpodobnosti výskytu rizika, dopadu rizik a celkové hodnoty rizika.

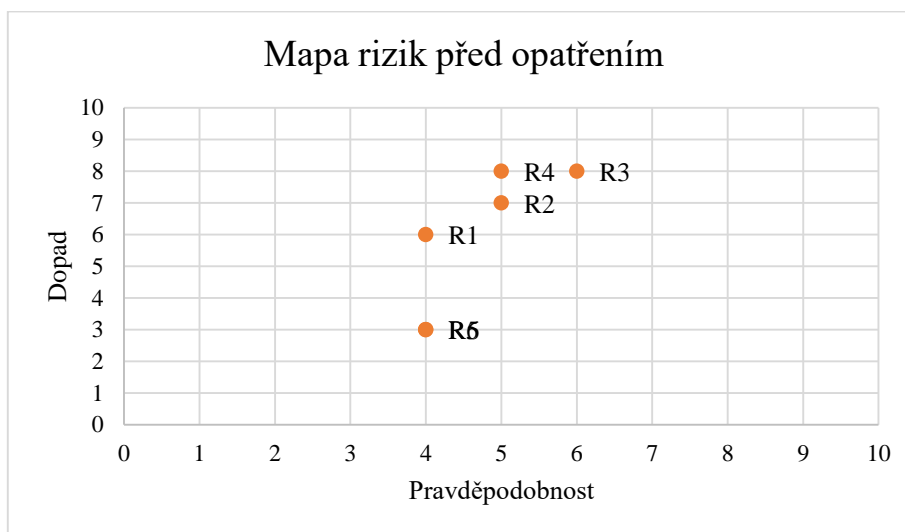
Tabulka č. 46: Hodnocení rizika po návrhu opatření

Číslo rizika	Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
1	provedení výzkumu o zákaznických preferencích, testování trhu, zavedení podpory prodeje	3	4	12
2	vytvoření efektivní kampaně, věrnostního programu, dostatečná komunikace a informovanost o novinkách	3	5	15
3	výdejní okno v případě prodeje, online semináře	5	6	30
4	zvýšení výrobní kapacity, výroba na sklad v dostatečném předstihu	3	4	12
5	průběžný monitoring, kontrola, přesně definované požadavky	2	3	6
6	analýza konkurenčních společností, vytvoření konkurenční výhody, široké portfolio výrobků	5	3	15

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.10.1 Mapa rizik

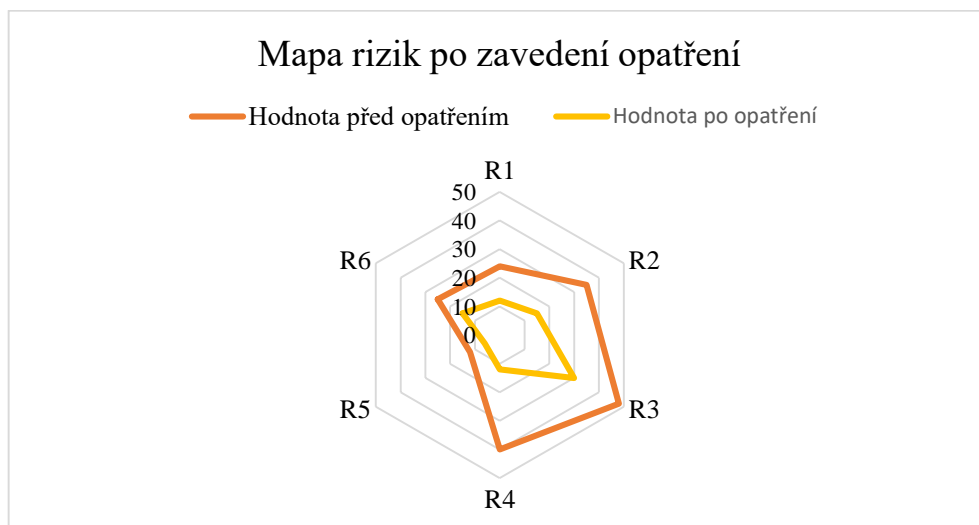
Na uvedené mapě rizik před uvedením návrhů opatření lze vidět, že rizika se nachází v horní části, kam se řadí závažná rizika. Tudíž se jedná o významná až velmi významná rizika, která mohou výrazně ovlivnit proces změny.



Graf č. 5: Mapa rizik před návrhem opatření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 6 neboli také nazýván jako pavučinový graf vyobrazuje mapu rizik před a po zavedení konkrétních opatření. Hodnota rizik se po zavedení opatření výrazně přiblížila ke středu. Lze tedy konstatovat, že navržená opatření vedou ke snížení rizik.



Graf č. 6: Mapa rizik po zavedení opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.11 Ekonomické zhodnocení návrhů

V níže uvedené tabulce jsou shrnuty náklady na realizaci návrhů. Vyčíslení některých nákladů je velmi komplikované, proto jsou částky stanovené na základě komunikace s odborníky, na základě online dostupných kalkulací či průměrných cen na trhu. Konečné náklady se mohou lišit na základě parametrů, množství, kvality a jiné. Uvedené náklady mají jednorázový i měsíční charakter.

Tabulka nezahrnuje náklady na nákup potřebných vstupních surovin pro výrobu čokoládových tabulek a náklady na nové obaly pro limitované edice. Dle manažera obchodního oddělení se obalové náklady pohybují v rozmezí desetihaléřů ve velkých šaržích, a jednotkách korun v malých šaržích. Záleží na požadovaném množství, designu a náročnosti zpracování. Taktéž náklady na nákup surovin pro výrobu je velmi složité odhadnout, neboť čokoládovna má s nimi vybudované již dlouhodobé vztahy, ze kterých plynou nákupy za zvýhodněné velkoobchodní ceny.

Tabulka č. 47: Náklady související s realizací jednotlivých návrhů

Návrh	Druh nákladu	Počet	Cena celkem vč. DPH
Produkt			
Kulaté samolepky	Jednorázový	5000 kusů	3 630 Kč
Distribuce			
Prodejna JANEK	Měsíční	x	50 520 Kč
	Jednorázový	x	144 000 Kč
Propagace			
Akce pro zákazníky	Jednorázový	200 objednávek	14 950 Kč
Reklamní leták	Jednorázový	4 000 kusů	5 536 Kč
Seminář pro B2B zákazníky	Jednorázový	x	1 518 Kč
Podpora prodejních míst	Jednorázový	5000 ks letáků / 100 kusů prodejních stojanů	38 424 Kč
Marketingová kampaň – nové výrobky	Jednorázový	x	2 200 Kč
Marketingová kampaň – prodejna	Jednorázový	x	3 700 Kč
Lidé			
Kávoový kurz	Jednorázový	1	1 990 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.12 Zhodnocení přínosů

V této podkapitole jsou zhodnoceny přínosy návrhů z finančního a nefinančního aspektu.

3.12.1 Finanční přínosy

Finanční přínosy lze velmi obtížně odhadnout, neboť nelze přesně predikovat poptávku po čokoládových výrobcích a zájem ze strany zákazníků. Zájem zákazníků je ovlivněn ročním obdobím a příležitostmi, jako je den matek, sv. Valentýn či Velikonoce. Například před vánočními svátky je poptávka po výrobcích několikrát vyšší než po zbytek celého roku. Ovšem platí, že jednotlivé návrhy povedou k zvyšování tržeb společnosti. Nutno podotknout, že s rostoucím ziskem je spjat také růst nákladů, a to ve všech oblastech související s výrobou i marketingem. Finanční přínosy ponesou zvláště tyto návrhy: veganské výrobky čokoládových tabulek, limitované edice čokoládových tabulek a návrhy v oblasti propagace – akce pro koncové zákazníky a reklamní leták se slevovým kódem.

Tabulka č. 48 zobrazuje odhad počtu prodejů čokoládových tabulek a taktéž uskutečnění počtu objednávek vycházející z využití jednorázové a časově omezené akce. Odhady jsou stanoveny pro pesimistickou, realistickou i optimistickou variantu. Pro lepší orientaci jsou odhady zvlášť určeny pro koncové a B2B zákazníky. Tržby z prodeje veganských čokoládových tabulek budou záviset na výběru varianty tabulky – s posypem či bez posypu. Tržby u veganských variant z reálného pohledu činí 17 200 Kč u B2C zákazníků, a 30 000 Kč u B2B zákazníků. Taktéž výše tržeb u slevové akce doprava zdarma bude ovlivněna výší objednávkou, neboť minimální hranice objednávky činí 699 Kč.

Tabulka č. 48: Odhad počtu prodejů a počtu objednávek uskutečněných za jeden měsíc

Návrh	Zákazník	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Veganské čokoládové tabulky	B2C	50 ks	200 ks	300 ks
	B2B	200 ks	500 ks	900 ks
Limitované edice	B2C	70 ks	200 ks	400 ks
	B2B	100 ks	300 ks	700 ks
Doprava zdarma (doba trvání akce - 2 dny)	B2C	20 objednávek	50 objednávek	70 objednávek
Využití slevového kódu na další nákup	B2C	50 objednávek	100 objednávek	200 objednávek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.12.2 Nefinanční přínosy

Nefinanční přínosy vyplývající z navržených doporučení jsou zejména v budování dlouhodobých a přátelských vztahů se současnými B2B i B2C zákazníky. Co se týče B2B zákazníků, tak přínos z reklamních letáků a prodejního pultového stojanu spočívá ve zvýšení povědomí o čokoládovně obecně, budování a udržení dlouhodobých a přátelských vztahů se současnými zákazníky a zvýšení jejich loajality a spokojenosti. Dalšími přínosy plynoucí z nových čokoládových výrobků, je růst nových zákazníků, kteří mají potravinovou intoleranci nebo se stravují vegansky. Kamenná prodejna představuje taktéž spíše nefinanční přínos. Přínosem je možnost zakoupit čokoládové

výrobky přímo u výrobce osobně, zákazníci budou moci lépe poznat celkovou filozofii společnosti a taktéž ochutnat jednotlivé výrobky přímo na prodejně. Výrobky budou lépe dostupné pro obyvatele, kteří nenakupují prostřednictvím elektronického obchodu.

Následující tabulka představuje odhad přírůstku nových zákazníků za jeden měsíc z hlediska pesimistického, realistického a optimistického pohledu.

Tabulka č. 49: Odhad přírůstku nových zákazníků za jeden měsíc

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Veganské varianty čokoládových výrobků	30	60	100
Limitované edice čokoládových tabulek	25	45	80
Prodejna JANEK	20	50	90
Akce pro koncové zákazníky	10	30	60
Seminář pro B2B zákazníky	1	3	5

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.13 Shrnutí návrhové části práce

V této části diplomové práce byly detailně představeny jednotlivé návrhy pro společnost Kakaovník, s. r. o. – Čokoládovna Janek, které vyplývají z výše provedených analýz a dotazníkového šetření. Představené návrhy by měly vést ke zlepšení současného marketingového mixu analyzované společnosti. Na úvod jsou jednotlivé návrhy představeny, přičemž každý z představených návrhů zahrnuje také vyčíslení nákladů na jejich realizaci. Návrhy byly navrženy, tak aby byly pro společnost přijatelné z hlediska materiálového, finančního i časového. Kapitola též zahrnuje časový harmonogram realizace návrhů zahrnující přípravnou fázi, určení průběhu kontroly plnění návrhů, celkové ekonomické zhodnocení a zhodnocení finančních i nefinančních přínosů plynoucích z jednotlivých návrhů. Pro eliminaci případných rizik spojených s realizací návrhů je provedena analýza rizik pomocí skórovací metody.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na rozšířený marketingový mix společnosti Kakaovník, s. r. o. Hlavním cílem této práce bylo na základě provedených analýz a dotazníkového šetření navrhnout doporučení neboli návrhy, které povedou ke zlepšení současného marketingového mixu analyzované společnosti. Diplomová práce byla rozdělena do tří hlavních částí.

První část byla zaměřena na teoretická východiska práce zaměřující se na jednotlivé oblasti marketingu. Druhá část práce byla orientována na analýzu současného stavu společnosti. Poslední návrhová část práce se zabývala konkrétními návrhy.

V teoretické části práce byly vymezeny pojmy související s marketingem. Nejprve byl vysvětlen pojem obecný marketing, následně byl charakterizován marketing na spotřebitelském i průmyslovém trhu a spokojenost zákazníků včetně určení způsobů jejího monitorování. Dále byly popsány analýzy vnějšího prostředí – SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil a analýza vnitřního prostředí tzv. McKinseyho analýza 7S. Následně byl charakterizován rozšířený marketingový mix 7P, jenž byl klíčový pro zpracování této práce. Na závěr byl stručně vysvětlen marketingový výzkum, dále formulace statistické hypotézy a analýza rizik. Práce byla zakončena vysvětlením tzv. SWOT analýzy, která je tvořena silným a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami.

V druhé části diplomové práce byla zpracována analýza současného stavu společnosti. V první řadě byla stručně představena společnost Kakaovník s. r. o. neboli Čokoládovna Janek a její gastronomické ocenění z gastronomie. Taktéž byly přiblíženy aktuální trendy v čokoládovém průmyslu. Na základě teoretické části byly zpracovány jednotlivé analýzy vnitřního i vnějšího okolí. Nejprve byla vybraná společnost analyzována prostřednictvím SLEPT analýzy a Porterovou analýzou pěti sil včetně podrobné analýzy nejvýznamnějších konkurenčních společností nacházející se na území České i Slovenské republiky. Dále byla provedena analýza 7S a analýza rozšířeného marketingového mixu 7P, jež byl tvořen produktem, cenou, distribucí, propagací, procesy, lidmi a materiálním prostředím. Součástí analytické části bylo i dotazníkové šetření, jenž se zaměřovalo na spokojenost B2B zákazníků se současným marketingovým mixem. Výsledky byly prezentovány prostřednictvím přehledných tabulek a komentářů. V závěru analytické

části byla sestavena souhrnná SWOT analýza zahrnující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vyplývající z provedených analýz.

V třetí části této práce byly detailně představeny jednotlivé návrhy pro B2B i B2C zákazníky za účelem zlepšení současného marketingového mixu společnosti, které vyplývají z výše provedených analýz a dotazníkového šetření. Na úvod jsou jednotlivé návrhy detailně představeny, přičemž každý z představených návrhů zahrnuje také vyčíslení nákladů na jejich realizaci. Tato část práce též zahrnovala časový harmonogram realizace návrhů zahrnující přípravnou fázi, určení průběhu kontroly plnění návrhů, celkové ekonomické zhodnocení a zhodnocení finančních i nefinančních přínosů plynoucích z jednotlivých návrhů. Pro eliminaci případných rizik spojených s realizací návrhů byla provedena analýza rizik pomocí skórovací metody. Návrhy byly navrženy tak, aby byly pro společnost realizovatelné vzhledem k její finanční situaci společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.

Coffeespot Pražirna [online], 2021. Babice: COFFEESPOT.cz [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.coffeespot.cz/>

COFFEESPOTCZ S.R.O., 2021. *Velkoobchodní ceník*. Babice.

Čeká nás nedostatek kakaových bobů?, 2021. *Chocolate hill* [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.chocolatehill.cz/kakaove-boby-trh-a-puvod>

Česko-Slovenská filmová databáze [online], © 2001-2021. POMO Media Group s.r.o. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.csfd.cz/>

Čokoládovna Troubelice [online], 2021. Troubelice [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.cokoladovnatroubelice.cz/>

Čokoládovna Troubelice - Výroba pravé čokolády od bobů až po tabulku, 2021. In: *Brands&Stores: Odborný časopis o značkách, konceptech prodejen a POP-marketingu* [online]. Praha: B & S Communicate s.r.o. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: [https://www.pribehynacek.cz/id-301/Cokoladovna-Troubelice-Vyroba-prave-cokolady-od-bobu-az-po-tabulku.html?fbclid=IwAR3-](https://www.pribehynacek.cz/id-301/Cokoladovna-Troubelice-Vyroba-prave-cokolady-od-bobu-az-po-tabulku.html?fbclid=IwAR3-Rin3JXw7hobVYYpJW4_8wpWPcN7hP5QoRpFDOo1OBYP0P7olOAeDFwI)

[Rin3JXw7hobVYYpJW4_8wpWPcN7hP5QoRpFDOo1OBYP0P7olOAeDFwI](https://www.pribehynacek.cz/id-301/Cokoladovna-Troubelice-Vyroba-prave-cokolady-od-bobu-az-po-tabulku.html?fbclid=IwAR3-Rin3JXw7hobVYYpJW4_8wpWPcN7hP5QoRpFDOo1OBYP0P7olOAeDFwI)

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

E-shop - Naše čokolády, 2021. *JANEK CHOCOLATE: Čokoládovna Janek* [online]. Uherský Brod [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.cokoladovnajanek.cz/cokoladovna-e-shop/>

E-shop AJALA Chocolate, 2021. *AJALA Chocolate* [online]. Brno [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.ajala.cz/e-shop>

E-shop Herufek, 2021. *HERUFEK Chocolate* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <http://www.herufek.com/e-shop/>

E-shop LYRA CHOCOLATE [online], 2020. Ivanka pri Nitre: LYRA CHOCOLATE [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://eshop.lyrachocolate.com/>

E-shop Mišina čokoláda [online], 2021. Praha [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://eshop.misinacokolada.cz/>

Facebook - Čokoládovna Janek, 2020. *Facebook.com* [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/cokoladovnajanek>

Facebook - Čokoládovna Troubelice [online], 2021. Facebook [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/CokoladovnaTroubelice>

Facebook - Jordi's Chocolate [online], 2021. Facebook [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Jordischocolate/>

Facebook LYRA CHOCOLATE [online], 2021. Facebook [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/lyrachocolate>

Facebook.com [online], 2021. Facebook [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>

FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.

FORET, Miroslav, 2012a. *Marketing pro začátečníky*. 3. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, Miroslav, 2012b. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FRIESNER, Tim, © 2000-2021. Physical Evidence – Marketing Mix: Physical Evidence. In: *MarketingTeacher.com* [online]. Marketing Teacher [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/physical-evidence-marketing-mix/>

Google.com [online], 2021. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.google.com/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HDP 2021, vývoj HDP v ČR, 2021. *Kurzy.cz* [online]. Praha [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

HERUFEK Chocolate [online], 2021. HERUFEK Chocolate [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <http://www.herufek.com/>

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

Inflace, spotřebitelské ceny, 2021. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Instagram [online], 2021. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/>

Instagram - Mišina Čokoláda [online]. INSTAGRAM OD FACEBOOKU [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: 2021

Instagram - Mišina Čokoláda [online], 2021. Instagram od Facebooku [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/misinacokolada/>

Instagram Čokoládovna Janek [online], 2021. Uherský Brod: Instagram od Facebooku [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/cokoladovnajank/>

Interní informace o Čokoládovně Janek, 2021. Vazová 2451, 688 01 Uherský Brod.

IŠORAITÈ, Margarita, 2016. MARKETING MIX THEORETICAL ASPECTS. In: *International Journal of Research – Granthaalayah*, Vol. 4, No. 6 [online]. s. 25-37 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633](https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEK Chocolate [online], 2021. Uherský Brod [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://www.cokoladovnajank.cz/>

JANOUGH, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.

JORDI'S CHOCOLATE, 2018. *Šmakujto* [online]. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: https://smakujto.cz/18_jordis-chocolate

Jordi's Chocolate [online], 2021. Hradec Králové [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.jordis.cz/>

KAKAOVNÍK S.R.O. – VÁCLAV DURĐÁK, 2020. *Český Goodwill* [online]. Praha [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.cesky-goodwill.cz/nominace/295/kakaovnik-s-r-o-%E2%80%93-vaclav-durdak/>

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

Koldokol: To dobré je uvnitř [online], 2021. eshop.koldokol.cz [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://eshop.koldokol.cz/>

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2006. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-145757-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN isbn978-80-247-4150-5.

KOVANDA, Lukáš, 2020. Češi mají rádi čokoládu, její spotřeba stále stoupá. Vyhledávanou se stala hořká varianta. *Nová večerní praha* [online]. Praha [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.vecerni-praha.cz/cesi-maji-radi-cokoladu-jeji-spotreba-stale-stoupa-vyhledavanou-se-stala-horka-varianta/>

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

KROPÁČ, Jiří, 2012. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-822-9.

LUMINITA, Pistol a Rocsana ȚONIȘ BUCEA-MANEA, 2017. The „7Ps”&”1G” that rule in the digital world the marketing mix. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* [online]. 759-769 [cit. 2021-02-03]. ISSN 2558-9652. Dostupné z: doi:10.1515/picbe-2017-0080

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MICHALÍKOVÁ, Eva, 2018. *Metodická příručka pro výuku předmětu Statistické metody a a analýza rizika*. Brno. Metodická příručka. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

Mišina Čokoláda [online], 2021. Praha: Mišina Čokoláda [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://misinacokolada.cz/>

Náš příběh, 2021. *HERUFEK Chocolate* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <http://www.herufek.com/nas-pribeh/>

O nás AJALA Chocolate, 2021. *AJALA Chocolate* [online]. Brno [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.ajala.cz/o-nas>

O nás - LYRA Příběh, 2020. *LYRA CHOCOLATE* [online]. LYRA CHOCOLATE [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://www.lyrachocolate.com/o-nas>

O nás, 2020. *Čokoládovna Troubelice* [online]. [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://www.cokoladovnatroubelice.cz/o-nas/>

O nás, 2020. *JANEK CHOCOLATE: Čokoládovna Janek* [online]. Uherský Brod [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.cokoladovnajank.cz/o-nas/>

Paketo.cz [online], 2016. Paketo group s.r.o. [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: <https://www.paketo.cz/>

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

Platný výpis z obchodního rejstříku - Kakaovník, s. r. o., © 2012-2015. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=914487&typ=PLATNY>

Počet obyvatel v obcích - k 31.12.2019, 2020. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-xz-obce>

POMAHAČOVÁ, Šárka Robinson, 2021. Aktuální trendy v čokoládovém světě. In: *Čokoláda.cz* [online]. Praha: Čokoláda.cz s.r.o. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.cokolada.cz/aktualni-trendy-v-cokoladovem-svete>

Pralinky od Lenky [online], 2021. Brno: Pral [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://www.pralinky-od-lenky.cz/>

PROCHÁZKA, David, 2012. *SEO: cesta k propagaci vlastního webu*. 1. vyd. Praha: Grada. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4222-9.

Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 2. čtvrtletí 2020, 2021. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-2020>

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

RAVANFAR, Mohammad Mehdi, 2015. Analyzing Organizational Structure based on 7s Model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1792>

Seznam.cz [online], 2021. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.seznam.cz/>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Spotřeba potravin za rok 2019, 2020. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2019>

SVOBODA, Jiří, 2020. Prémiová cukrovinka z Uherského Brodu měla namále. Čokoládovnu Janek pak vytáhl z nejhoršího telefonát z Avastu. In: *CzechCrunch.cz* [online]. Praha [cit. 2020-11-18]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2020/09/premiova-cukrovinka-z-uherskeho-brodu-mela-namale-cokoladovnu-janek-pak-vytahl-z-nejhorsiho-telefonat-z-avastu/>

SVOBODA, Jiří, 2021. Čokoládovna Janek se roztékala. Záchranu přinesl e-shop, díky kterému ani nestíhala vyrábět a vyrostla o 270 procent. In: *CzechCrunch.cz* [online]. Praha: CzechCrunch s.r.o. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2021/03/cokoladovna-janek-se-roztekala-zachranu-prinesl-e-shop-diky-kteremu-ani-nestihala-vyrabet-a-vyrostla-o-270-procent/>

ŠVEHLÍKOVÁ, Markéta, 2020. Čokoláda z Uherského Brodu dobývá svět. Čokoládovna Janek získala gurmánského Oscara. *Brodský zpravodaj* [online]. Uherský Brod: Uherský Brod, 12, 7 [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.ub.cz/bz/bz2012w.pdf>

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. První vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

Tisknisi [online], 2021. tisknisi.cz [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.tisknisi.cz>

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-73-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2006. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna. ISBN 80-716-8979-3.

What is the demand for cocoa on the European market?, 2021. In: *CBI Ministry of Foreign Affair* [online]. Netherlands: CBI Ministry of Foreign Affair [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa/trade-statistics>

YouTube - Čokoládovna Janek [online], 2021. YouTube [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: https://www.youtube.com/channel/UCCGip5OifS_opEoGcB3ynKw

Zákony pro lidi.cz [online], ©2010-2021. Zlín: AION CS, s.r.o. [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2008. *Spokojenost zákazníka* [online]. In: . Praha: Acta Oeconomica Pragensia, roč. 16, č. 4, s. 76-82 [cit. 2020-03-24]. ISSN 1804-2112. Dostupné z: doi:10.18267

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Zpoplatněné parkování, 2020. *Uherské Hradiště: Srdce Slovácka* [online]. Uherské Hradiště [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.mesto-uh.cz/zpoplatnene-parkovani>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B2B	business-to-business
B2C	business-to-customer
Bean to Bar	od kakaového bobu až po samotnou tabulku
e-shop	internetový obchod
DPH	daň z přidané hodnoty
SEO	Search Engine Optimization.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Poměr B2B a B2C zákazníků v roce 2021 z hlediska odběrů	75
Graf č. 2: Podíl B2B zákazníků z jednotlivých oblastí podnikání	76
Graf č. 3: Procentuální vývoj tržeb za rok 2020	77
Graf č. 4: Procentuální podíl čokoládových výrobků	84
Graf č. 5: Mapa rizik před návrhem opatření.....	150
Graf č. 6: Mapa rizik po zavedení opatření	151
Graf č. 7: Četnost nákupů B2B zákazníků.....	X

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil	26
Obrázek č. 2: Průběh životního cyklu produktu	34
Obrázek č. 3: SWOT analýza	49
Obrázek č. 4: Logo společnosti Kakaovník, s. r. o. – Čokoládovna Janek	51
Obrázek č. 5: Oceněná LÍSKOVKA v soutěži Great taste Awards	53
Obrázek č. 6: PPC reklama čokoládovny Jordi's v obsahové síti	60
Obrázek č. 7: Reklama na sociální síti Facebook	62
Obrázek č. 8: Reklama Čokoládovny Troubelice na webovém prohlížeči Seznam.cz ..	64
Obrázek č. 9: Reklama čokoládovny Herufek na sociální síti Instagram	66
Obrázek č. 10: Reklama Míšiny čokolády na sociální síti Instagram	68
Obrázek č. 11: Oznámení slevového zvýhodnění čokoládovny LYRA CHOCOLATE na sociální síti Facebook	70
Obrázek č. 12: Klasické čokoládové tabulky v hořké, mléčné a bílé variantě	83
Obrázek č. 13: Dárková krabička s pralinkami a lanýži	85
Obrázek č. 14: Reklamní Roll Up banner	89
Obrázek č. 15: Akce pro zákazníky – Mezinárodní den čokolády	90
Obrázek č. 16: Pozvánka na událost "Mikuláš v ČOKOLÁDOVNĚ"	91
Obrázek č. 17: Grafická reklama společností ve vyhledávací síti	93
Obrázek č. 18: Rotující reklama Čokoládovny Janek na sociální síti Facebook	94
Obrázek č. 19: Aktuální webové stránky Čokoládovny Janek	95
Obrázek č. 20: Grafický návrh samolepky pro veganské výrobky.....	123
Obrázek č. 21: Limonády ČARO od společnosti Koldokol	129
Obrázek č. 22: Balená káva pro koncové zákazníky	129
Obrázek č. 23: Vizuální podoba obrázku určeného k oznámení o probíhající akci	136

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Spotřeba čokoládových produktů na 1 obyvatele za rok 2009–2019	55
Tabulka č. 2: Vývoj míry inflace v České republice od roku 2014	56
Tabulka č. 3: Souhrnná tabulka konkurenčních společností.....	71
Tabulka č. 4: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil.....	79
Tabulka č. 5: Ukázka cen čokoládových tabulek a ostatních výrobků pro koncové zákazníky	87
Tabulka č. 6: Spokojenost s portfoliem výrobků	100
Tabulka č. 7: Nejčastěji nakupované čokoládové výrobky	101
Tabulka č. 8: Spokojenost s kvalitou, designem u jednotlivých čokoládových výrobků	102
Tabulka č. 9: Spokojenost s řešením individuálních požadavků	103
Tabulka č. 10: Absence produktu v současném portfoliu.....	103
Tabulka č. 11: Spokojenost s platebními podmínkami	104
Tabulka č. 12: Spokojenost s velkoobchodními cenami včetně slevových zvýhodnění	104
Tabulka č. 13: Cena odpovídá kvalitě čokoládových výrobků.....	105
Tabulka č. 14: Spokojenost s rychlostí doručení výrobků.....	105
Tabulka č. 15: Spokojenost se způsobem distribuce čokoládových výrobků.....	106
Tabulka č. 16: Spokojenost s používanými marketingovými nástroji.....	107
Tabulka č. 17: Spokojenost s informováním o novinkách na trhu a slevových akcí....	107
Tabulka č. 18: Odběr newsletterů	108
Tabulka č. 19: Spokojenost s parametry u newsletterů	108
Tabulka č. 20: Sledovanost na sociálních sítích	109
Tabulka č. 21: Spokojenost s celkovým přístupem a komunikací.....	109
Tabulka č. 22: Důležitost faktorů pro dosažení spokojenosti	110
Tabulka č. 23: Celková spokojenost	110
Tabulka č. 24: Důležitost faktorů při výběru vhodného dodavatele dodávající čokoládové výrobky	111
Tabulka č. 25: Aktuální četnosti	112
Tabulka č. 26: Očekávané četnosti	112

Tabulka č. 27: Četnost ve dvojité sumě pro výpočet Cramérova koeficientu kontingence	112
Tabulka č. 28: Celkový přehled SWOT analýzy	117
Tabulka č. 29: Vyhodnocení silných stránek SWOT analýzy	118
Tabulka č. 30: Vyhodnocení slabých stránek SWOT analýzy	118
Tabulka č. 31: Vyhodnocení příležitostí SWOT analýzy	119
Tabulka č. 32: Vyhodnocení hrozeb SWOT analýza	119
Tabulka č. 33: Přehled návrhů na zlepšení včetně stanovení, pro koho je návrh určen	122
Tabulka č. 34: Vlastní odhad prodejní ceny pro veganské čokoládové tabulky.....	127
Tabulka č. 35: Nákupní a prodejní ceny doplňkových výrobků.....	130
Tabulka č. 36: Náklady na pořízení kávových směsí od společnosti Coffeespot.....	131
Tabulka č. 37: Ceník nápojů ve stálé nabídce	131
Tabulka č. 38: Otevírací doba prodejny.....	132
Tabulka č. 39: Náklady související s otevřením prodejny JANEK Chocolate.....	133
Tabulka č. 40: Náklady na pořádání semináře pro obchodní partnery	138
Tabulka č. 41: Celkové náklady na návrh – reklamní plakáty.....	140
Tabulka č. 42: Celkové náklady na návrh – prodejní pultové stojany.....	141
Tabulka č. 43: Časový harmonogram realizace jednotlivých návrhů.....	146
Tabulka č. 44: Pravděpodobnost výskytu rizika a dopad rizika na projekt	148
Tabulka č. 45: Identifikace a hodnocení potenciálních rizik	149
Tabulka č. 46: Hodnocení rizika po návrhu opatření.....	150
Tabulka č. 47: Náklady související s realizací jednotlivých návrhů.....	152
Tabulka č. 48: Odhad počtu prodejmů a počtu objednávek uskutečněných za jeden měsíc	153
Tabulka č. 49: Odhad přírůstku nových zákazníků za jeden měsíc.....	154
Tabulka č. 50: Profil respondentů.....	IX
Tabulka č. 51: Získání povědomí o analyzované společnosti	XI

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec č. 1: Testové kritérium	47
Vzorec č. 2: Výpočet kritického oboru pro zvolenou hladinu významnosti	47
Vzorec č. 3: Cramérův koeficient kontingence	47
Vzorec č. 4: Velikost výběrového vzorku	99

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Průvodní dopis	I
Příloha č. 2: Dotazník z dotazníkového šetření	II
Příloha č. 3: Profil respondentů	IX

Příloha č. 1: Průvodní dopis

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Petra Tomalová a jsem studentkou Fakulty podnikatelské Vysokého učení technické v Brně. Obracím se na Vás s prosbou ke spolupráci na mém výzkumném projektu. V rámci výzkumu bych Vás chtěla poprosit o vyplnění online dotazníku na téma „Průzkum spokojenosti stávajících zákazníků (B2B) se současným marketingovým mixem společnosti Kakaovník, s. r. o. (Čokoládovna Janek)“, jehož cílem je analýza spokojenosti stávajících zákazníků se současným marketingovým mixem společnosti. Na základě provedeného výzkumu budou navržena zlepšení či doporučení, která povedou zejména k zvýšení Vaší spokojenosti. Váš názor je pro mě velmi důležitý a významný. Dotazník Vám nezabere více jak 10 minut. Prosím o jeho vyplnění v nejbližším možném termínu.

Výzkum je výhradně anonymní a bude využit pouze pro mé výzkumné účely. Vaši kontaktní adresu jsem získala na webových stránkách Čokoládovny Janek včetně jejich souhlasu.

Dotazník naleznete na adrese:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfZeFsPAHzIbcGM5aFkPycRAFDCT4Vxy6N9hwbPuf93UvGCKw/viewform>

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem

Petra Tomalová

Příloha č. 2: Dotazník z dotazníkového šetření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Průzkum spokojenosti stávajících zákazníků (B2B) se současným marketingovým
mixem Čokoládovny Janek**

1. Do jaké míry jste spokojeni se současným portfoliem nabízených výrobků? *

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spokojen
- ☐ Nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "Nespokojen, Velmi nespokojen", uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti:

2. Jaké čokoládové výrobky běžně nakupujete? *

	vždy	spíše ano	spíše ne	nikdy
Čokolády Bean to Bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čokolády řady "Passion"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tabulková čokoláda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lanýže	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pralinky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čokoládová lízátka, srdíčka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čokoládový krém	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kakaový prášek, slupky, hmota,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čokoládové nápoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Jak jste spokojeni s kvalitou, designem u níže uvedených čokoládových výrobků?

	Velmi spokojen	Spokojen	Nespokojen	Velmi Nespokojen	Nenakupuji
Tabulkové čokolády	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pralinky, lanýže	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čokoládová srdíčka, lízátko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čokoládový krém	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostatní čokoládové produkty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "Nespokojen, Velmi nespokojen", uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti.

4. Jak jste spokojeni s řešením individuálních požadavků u výrobků (zakázková výroba)?

*

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spokojen
- ☐ Nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen
- ☐ Nevyužil jsem

Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "Nespokojen, Velmi nespokojen", uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti:

5. Je nějaký výrobek, který Vám v současném portfoliu chybí a uvítali byste ho? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Pokud jste v předchozí otázce zvolili "Ano", uveďte prosím jaký.

6. Jak jste spokojeni s platebními podmínkami (termín splatnosti faktur, způsob platby)?

*

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spokojen
- ☐ Nespokojen

- ☐ Velmi nespokojen

Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "Nespokojen, Velmi nespokojen", uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti.

7. Jak jste spokojeni s velkoobchodními cenami včetně cenových zvýhodnění? *

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spokojen
- ☐ Nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "Nespokojen, Velmi nespokojen", uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti.

8. Odpovídá nastavená cena kvalitě čokoládových výrobků? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

9. Do jaké míry jste spokojeni s rychlostí doručení výrobků? *

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spokojen
- ☐ Nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "Nespokojen, Velmi nespokojen", uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti.

10. Do jaké míry jste spokojeni se způsobem distribuce čokoládových výrobků? *

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spokojen
- ☐ Nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "Nespokojen, Velmi nespokojen", uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti.

11. Do jaké míry jste spokojeni z níže uvedenými marketingovými nástroji využívané Čokoládovnou Janek? *

	Velmi spokojen	Spokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen	Nesetkal/a jsem se
Osobní prodej	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora prodeje (slevy, ochutnávky, vzorky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Události a zážitky (Food festivaly, čokoládové festivaly a výstavy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přímý marketing (E-mailové newslettery, ..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Public relations (Den otevřených dveří, události)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Do jaké míry jste spokojeni s informováním o novinkách na trhu či slevových akcích?
*

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spokojen
- ☐ Nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "Nespokojen, Velmi nespokojen", uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti.

13. Odebíráte od Čokoládovny Janek newslettery? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

14. Pokud Ano, jak jste spokojeni s níže uvedenými parametry u newsletteru?

	Velmi spokojen	Spokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
Obsah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grafická úprava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přehlednost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "Nespokojen, Velmi nespokojen", uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti:

15. Sledujete Čokoládovnu Janek na sociálních sítích? Pokud ano, na jakých? *

- Facebook
- Instagram
- YouTube
- Nesleduji
- Jiné:

16. Jak jste spokojeni s celkovým přístupem a komunikací ze strany Čokoládovny Janek (ochota poradit, průběžné informace o objednávce,...)? *

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spokojen
- ☐ Nespokojen
- ☐ Velmi nespojen

Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "Nespokojen, Velmi nespokojen", uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti

17. Jak hodnotíte důležitost níže uvedených faktorů z hlediska dosažení spokojenosti? *

	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Nedůležité	Naprost nedůležité
Včasnost dodání objednaných výrobků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informovanost o výrobcích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita výrobků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborný přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cenová flexibilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozsah sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost vyřízení individ. požadavků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Jaké jsou pro Vaši společnost nejdůležitější faktory při výběru dodavatele? *

	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Nedůležité	Naprost nedůležité
Termíny doručení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ceny, cenová flexibilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platební podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita výrobků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recenze na internetu, pověst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praxe, zkušenosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozsah sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Jak byste zhodnotili celkovou spokojenost s Čokoládovnou Janek? *

- ☐ Velmi Spokojen
- ☐ Spokojen
- ☐ Nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

20. Do jaké z výše uvedených oblastí podnikání spadáte? *

- ☐ Maloobchod
- ☐ Provoz květinářství
- ☐ Provoz kaváren, čajoven
- ☐ Provoz vinoték
- ☐ Provoz restaurace, hotelů
- ☐ Jiné

21. Jak často nakupujete čokoládové výrobky u Čokoládovny Janek? *

- ☐ Několikrát za týden
- ☐ Několikrát za měsíc
- ☐ Několikrát za rok
- ☐ Jednou za rok
- ☐ Jednou za měsíc

22. Jak jste se dozvěděli o Čokoládovně Janek? *

- ☐ Sociálně sítě (Facebook, Instagram)
- ☐ Od příbuzných, známých
- ☐ Food Festivaly, akce a události
- ☐ Analýzou konkurence
- ☐ Přímé oslovení Čokoládovnou Janek
- ☐ Jiné

Příloha č. 3: Profil respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 20: Do jaké z výše uvedených oblastí podnikání spadáte?

První otázka, z oblasti profil respondentů, se respondentů dotazovala, do které z uvedených oblastí podnikání spadají. Měli na výběr z 5ti možností. Jelikož některé obchody spadají do více možností, mohl respondent zatrhnout více možností či zvolit možnost odpovědi „Jiné“ a napsat vlastní odpověď. 71,7 % respondentů uvedlo, že spadá do provozu maloobchodu, přičemž tři respondenti k tomu dodali, že prodávají čaje, koření, pochutiny nebo se přímo specializují na prodej čokoládových pralinek. Druhou největší skupinou je provoz vinoték (10,0 %) a květinářství (8,3 %). Z oblasti provozu restaurací či hotelů neodpověděl žádný z oslovených respondentů.

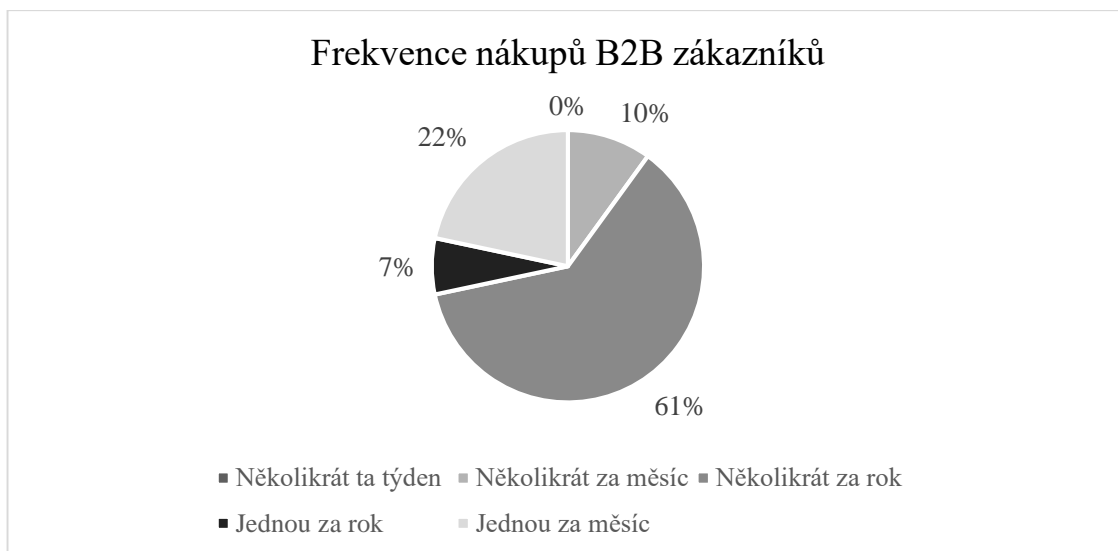
Tabulka č. 50: Profil respondentů

Proměnná	Absolutní četnost	Relativní četnost
Maloobchod	43	71,7 %
Maloobchod + prodej čajů, koření, pochutin a jiný sortiment	1	1,7 %
Maloobchod + provoz kavárny, čajovny, specializovaný obchod	3	5,0 %
Provoz květinářství	5	8,3 %
Provoz kaváren, čajoven	2	3,3 %
Provoz vinoték	6	10,0 %
Provoz restaurace, hotelů	0	0,0%
Celkem	60	100,0%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 21: Jak často nakupujete čokoládové výrobky u Čokoládovny Janek?

Předposlední otázka se respondentů ptala, jak často nakupují čokoládové výrobky u analyzované společnosti. 64,4% respondentů nakupuje čokoládové výrobky několikrát za rok. Jednou za měsíc nakupuje pouze 24,4% respondentů. Jednou za rok nakupuje 6,7% respondentů. Žádný z respondentů neodpověděl, že nakupuje několikrát za týden.



Graf č. 7: Četnost nákupů B2B zákazníků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 22: Jak jste se dozvěděli o Čokoládovně Janek?

Poslední otázka se respondentů dotazovala, jak se dozvěděli o analyzované společnosti. Největší skupina respondentů uvedla, že byla přímo oslovená analyzovanou společností. 26,7 % respondentů odpovědělo, že se o čokoládovně dozvěděli prostřednictvím sociální sítě – Facebook či Instagram. Třetí největší skupinu tvoří respondenti, kteří uvedli, že se o společnosti dozvěděli na Food festivalech a podobných akcí. 3 respondenti využili možnost vlastní odpovědi, přičemž o společnosti se dozvěděli prostřednictvím jiného dodavatele, prostřednictvím výrobce, který s analyzovanou společností spolupracuje. Poslední vlastní odpověď byla, že se osobně znají.

Tabulka č. 51: Získání povědomí o analyzované společnosti

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Sociální sítě (Facebook, Instagram)	16	26,7 %
Od příbuzných, známých	3	5,0 %
Food festivaly, akce a události	6	10,0 %
Analýzou konkurence	3	5,0 %
Přímé oslovení Čokoládovnou Janek	29	48,3 %
Jiné: Výrobcem spolupracujícím s čokoládovnou	1	1,7 %
Jiné: Známe se	1	1,7 %
Jiné: Prostřednictvím jiného dodavatele	1	1,7 %
Celkem	60	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování)